

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

“PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SEGUIMIENTO
“TRACKING” MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD
AUTOMATIZADO
CASO: EMPRESA CONSTRUCTORA.”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

KATHERINE LORENA ROJAS GALLEGOS
DIRECTORA: Ing. GENOVEVA ZAMORA M. MBA

QUITO, ABRIL 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Genoveva Zamora M., MBA

INFORMANTES:

Juan Carlos Piñuela E., MBA

Luis Fernando Sola Y., MSC

ÍNDICE

ÍNDICE	III
ÍNDICE DE CUADROS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	X

1 SECTOR INMOBILIARIO EN EL ECUADOR	2
--	----------

1.1 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL ECUADOR.....	2
--	----------

1.1.1 Historia	4
----------------------	---

1.2 ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL ECUADOR.....	6
--	----------

1.2.1 Porcentaje de participación del Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la construcción en el Ecuador.....	6
---	---

1.2.2 Posicionamiento de las empresas constructoras en el Ecuador	9
---	---

1.3 EMPRESA CONSTRUCTORA.....	11
--------------------------------------	-----------

1.3.1 Antecedentes.....	11
-------------------------	----

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
---------------------------------------	-----------

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
---	-----------

2.1.1 Declaración de la misión y visión	17
---	----

2.1.2 Herramienta virtual “MiBSC”	18
---	----

2.2 ANÁLISIS EXTERNO	22
-----------------------------------	-----------

2.2.1 Análisis económico	24
--------------------------------	----

2.2.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental	45
--	----

2.2.3 Análisis político, gubernamental y jurídico.....	51
--	----

2.2.4 Análisis tecnológico	55
----------------------------------	----

2.2.5 Análisis competitivo	58
----------------------------------	----

2.2.6 Formulación de oportunidades y amenazas.....	62
--	----

2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos EFE	63
---	----

2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	68
----------------------------------	-----------

2.3.1 Administración	70
----------------------------	----

2.3.2 Marketing	72
-----------------------	----

2.3.3 Finanzas	74
----------------------	----

2.3.4 Producción	76
------------------------	----

2.3.5 Formulación de fortalezas y debilidades	78
---	----

2.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos EFI	79
---	----

2.4 MATRIZ FODA	86
------------------------------	-----------

2.4.1 Las estrategias FO: ESTRATEGIA OFENSIVA	90
---	----

2.4.2 Las estrategias FA: ESTRATEGIA DEFENSIVA	93
--	----

2.4.3 Las estrategias DO: ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEFENSIVA	96
--	----

2.4.4 Las estrategias DA: ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DEFENSIVA	98
---	----

2.4.5 Análisis de Pareto	101
--------------------------------	-----

2.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO	105
--	------------

2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	107
--	------------

2.7 ESTRATEGIAS.....	110
-----------------------------	------------

2.8	ANÁLISIS PEYEA.....	113
2.9	MATRIZ MCPE	140
2.9.1	Resultados matriz MCPE	142
3	BALANCED SCORECARD	146
3.1	ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD	147
3.2	INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD.....	147
3.3	OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD	149
3.4	ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	151
3.5	IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	152
3.6	COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD.....	153
3.6.1	Estrategia	154
3.6.2	Objetivos estratégicos.....	154
3.6.3	Causa efecto.....	155
3.7	MAPAS ESTRATÉGICOS	155
3.7.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	156
3.7.2	Perspectiva de los procesos internos	160
3.7.3	Perspectiva del cliente	161
3.7.4	Perspectiva financiera.....	162
3.8	INDICADORES.....	163
3.8.1	Indicadores de gestión	164
3.8.2	Indicadores de resultados.....	165
3.8.3	Indicadores de desempeño.....	166
3.8.4	Medios	169
3.8.5	Metas	170
4	APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA PLATAFORMA ONLINE	171
4.1	SIMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SEGUIMIENTO “TRACKING” MEDIANTE BALANCED SCORECARD.....	171
4.1.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	175
4.1.2	Perspectiva de procesos internos	186
4.1.3	Perspectiva del cliente	191
4.1.4	Perspectiva financiera.....	192
4.1.5	Mapa estratégico.....	193
4.2	PLAN DE ACCIÓN	203
4.3	EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO	205
4.3.1	Cálculo y tiempo de recuperación de la inversión.....	206
5	SIMULACIÓN EN LA PLATAFORMA VIRTUAL MIBSC	209
5.1	METAS PROPUESTAS	210
5.1.1	Indicadores de eficacia	210
5.1.2	Indicadores de eficiencia	212
5.1.3	Indicadores de efectividad	219
5.2	RESULTADOS DEL TRACKING.....	220
5.2.1	Indicadores de eficacia	226

5.2.2	Indicadores de eficiencia	229
5.2.3	Indicadores de efectividad	236
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
6.1	CONCLUSIONES	239
6.2	RECOMENDACIONES	241
	BIBLIOGRAFIA	243
	ANEXOS	246
	ANEXO N° 1	246
	ANEXO N° 2	251
	ANEXO N° 3.....	252
	ANEXO N° 4.....	253
	ANEXO N° 5.....	254
	ANEXO N° 6.....	255
	ANEXO N° 7.....	256
	ANEXO N° 8.....	257
	ANEXO N° 9.....	258
	ANEXO N° 10.....	259
	ANEXO N° 11.....	260
	ANEXO N° 12	261

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	27
Cuadro N° 2	41
Cuadro N° 3	43
Cuadro N° 4	60
Cuadro N° 5	63
Cuadro N° 6	65
Cuadro N° 7	70
Cuadro N° 8	71
Cuadro N° 9	72
Cuadro N° 10	73
Cuadro N° 11	76
Cuadro N° 12	77
Cuadro N° 13	78
Cuadro N° 14	79
Cuadro N° 15	81
Cuadro N° 16	88
Cuadro N° 17	106
Cuadro N° 18	116
Cuadro N° 19	117
Cuadro N° 20	128
Cuadro N° 21	168
Cuadro N° 22	168
Cuadro N° 23	175
Cuadro N° 24	176
Cuadro N° 25	177
Cuadro N° 26	177
Cuadro N° 27	178
Cuadro N° 28	180
Cuadro N° 29	181
Cuadro N° 30	183
Cuadro N° 31	184
Cuadro N° 32	185
Cuadro N° 33	186
Cuadro N° 34	187
Cuadro N° 35	188
Cuadro N° 36	189
Cuadro N° 37	190
Cuadro N° 38	191
Cuadro N° 39	192
Cuadro N° 40	193
Cuadro N° 41	195
Cuadro N° 42	204
Cuadro N° 43	208

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.....	3
Gráfico N° 2.....	3
Gráfico N° 3.....	5
Gráfico N° 4.....	7
Gráfico N° 5.....	9
Gráfico N° 6.....	10
Gráfico N° 7.....	12
Gráfico N° 8.....	15
Gráfico N° 9.....	19
Gráfico N° 10.....	19
Gráfico N° 11.....	20
Gráfico N° 12.....	20
Gráfico N° 13.....	21
Gráfico N° 14.....	22
Gráfico N° 15.....	24
Gráfico N° 16.....	28
Gráfico N° 17.....	28
Gráfico N° 18.....	29
Gráfico N° 19.....	29
Gráfico N° 20.....	30
Gráfico N° 21.....	31
Gráfico N° 22.....	32
Gráfico N° 23.....	33
Gráfico N° 24.....	36
Gráfico N° 25.....	36
Gráfico N° 26.....	36
Gráfico N° 27.....	37
Gráfico N° 28.....	37
Gráfico N° 29.....	39
Gráfico N° 30.....	42
Gráfico N° 31.....	46
Gráfico N° 32.....	46
Gráfico N° 33.....	48
Gráfico N° 34.....	86
Gráfico N° 35.....	89
Gráfico N° 36.....	90
Gráfico N° 37.....	91
Gráfico N° 38.....	92
Gráfico N° 39.....	93
Gráfico N° 40.....	94
Gráfico N° 41.....	95
Gráfico N° 42.....	96
Gráfico N° 43.....	96
Gráfico N° 44.....	97
Gráfico N° 45.....	98

Gráfico N° 46.....	99
Gráfico N° 47.....	100
Gráfico N° 48.....	102
Gráfico N° 49.....	102
Gráfico N° 50.....	103
Gráfico N° 51.....	104
Gráfico N° 52.....	104
Gráfico N° 53.....	108
Gráfico N° 54.....	108
Gráfico N° 55.....	109
Gráfico N° 56.....	109
Gráfico N° 57.....	111
Gráfico N° 58.....	111
Gráfico N° 59.....	112
Gráfico N° 60.....	112
Gráfico N° 61.....	113
Gráfico N° 62.....	130
Gráfico N° 63.....	131
Gráfico N° 64.....	132
Gráfico N° 65.....	133
Gráfico N° 66.....	139
Gráfico N° 67.....	140
Gráfico N° 68.....	143
Gráfico N° 69.....	144
Gráfico N° 70.....	146
Gráfico N° 71.....	156
Gráfico N° 72.....	172
Gráfico N° 73.....	173
Gráfico N° 74.....	194
Gráfico N° 75.....	196
Gráfico N° 76.....	197
Gráfico N° 77.....	197
Gráfico N° 78.....	197
Gráfico N° 79.....	198
Gráfico N° 80.....	198
Gráfico N° 81.....	198
Gráfico N° 82.....	199
Gráfico N° 83.....	199
Gráfico N° 84.....	200
Gráfico N° 85.....	200
Gráfico N° 86.....	201
Gráfico N° 87.....	201
Gráfico N° 88.....	202
Gráfico N° 89.....	202
Gráfico N° 90.....	211
Gráfico N° 91.....	212
Gráfico N° 92.....	214
Gráfico N° 93.....	215
Gráfico N° 94.....	215
Gráfico N° 95.....	217

Gráfico N° 96.....	218
Gráfico N° 97.....	220
Gráfico N° 98.....	221
Gráfico N° 99.....	222
Gráfico N° 100.....	223
Gráfico N° 101.....	224
Gráfico N° 102.....	224
Gráfico N° 103.....	225
Gráfico N° 104.....	228
Gráfico N° 105.....	229
Gráfico N° 106.....	231
Gráfico N° 107.....	232
Gráfico N° 108.....	233
Gráfico N° 109.....	234
Gráfico N° 110.....	235
Gráfico N° 111.....	237
Gráfico N° 112.....	238

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día el avance de la tecnología permite a las empresas tener un control más preciso del mercado y de la propia empresa, es por eso que la "Planificación Estratégica" y el "Balanced Scorecard" se han convertido en herramientas importantes. La primera de ellas consiste en la misión, visión, objetivos, análisis inicial y análisis FODA, mientras que la última reúne información de la primera parte pero se centra en estrategias relacionadas con cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, del Cliente y Financiera.

Este análisis se puede hacer para cualquier tipo de negocio, por lo que el presente estudio se aplica en una empresa constructora, que está en el mercado alrededor de 15 años, comenzando con pequeños proyectos y poco a poco incursionando en grandes proyectos, el estudio tiene por objetivo posicionar a la empresa en el mercado.

En los primeros capítulos de la investigación se genera información sobre los temas involucrados en el estudio, así como el desarrollo del análisis en el sistema online www.mibsc.com, que permite una mejor comprensión y organización de las etapas del análisis.

Finalmente la última parte de la investigación determina un plan de acción para la empresa, basándose en los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores, donde se permite una evaluación interactiva a través de los colores: rojo, amarillo y verde, que visualiza si el indicador es bueno, intermedio o malo respectivamente; con esto el responsable puede asegurar el buen desempeño de la organización.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica en las organizaciones ayuda a que todo el personal enfoque sus esfuerzos en objetivos estratégicos comunes para el cumplimiento de la estrategia, generando competitividad, innovación continua y socios, accionistas y clientes internos y externos satisfechos; para completar la planeación estratégica existe una herramienta gerencial que traduce la estrategia en acción, denominada Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral. Estas dos herramientas se han vuelto más atractivas para las empresas de productos, a pesar de que no se ha realizado mucho esfuerzo en aquellas de servicios, por lo que este estudio se enfoca en el análisis de Empresa Constructora, una empresa de servicios en la industria de la construcción.

A lo largo del análisis se logró comprobar que la planeación estratégica y el Balanced Scorecard pueden ser usados en empresas de servicios con excepción en desarrollo de nuevos productos, ya que la empresa carece de este proceso. En relación al cumplimiento de la estrategia mediante metas planificadas para responsables, Empresa Constructora logró la estrategia por medio del cumplimiento de metas medidas mediante el “tracking” verificado con la herramienta Balanced Scorecard.

Finalmente, debido a los avances tecnológicos cada vez más acelerados, Empresa Constructora destaca el uso de la plataforma virtual www.mibsc.com para el ingreso y análisis de información referente a planeación estratégica y “tracking” mediante Balanced Scorecard.

1 SECTOR INMOBILIARIO EN EL ECUADOR

En este capítulo se analiza el desarrollo del mercado de la construcción así como la situación actual de las empresas constructoras en el país, ya que es de vital importancia situar a Empresa Constructora, caso de estudio, en el mercado ecuatoriano. Además, se realiza un breve detalle de las empresas constructoras que actualmente se consideran las más importantes en la industria de la construcción, y especialmente a la empresa caso de estudio.

1.1 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL ECUADOR

Con el objetivo de establecer una codificación armonizada a nivel mundial, la **Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)**, ha situado en la Sección F a la Construcción. Empresa Constructora abarca la construcción completa de edificios (división 41) y las actividades especializadas de construcción, si se realizan sólo como parte del proceso de construcción (división 43). Esta sección, comprende el desarrollo de proyectos de edificios reuniendo recursos financieros, técnicos y materiales para la realización de los proyectos con objetivo de su venta posterior. A continuación en los Gráficos N° 1 y N° 2 se visualiza la codificación.

Gráfico N° 1
Estructura General CIU 4

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU) – Revisión 4

Gráfico N° 2
Estructura detallada Sección F “Construcción”

División	Grupo	Clase	Descripción
41			Construcción de edificios
	410	4100	Construcción de edificios
42			Obras de ingeniería civil
	421	4210	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
	422	4220	Construcción de proyectos de servicio público
	429	4290	Construcción de otras obras de ingeniería civil
43			Actividades especializadas de construcción
	431		Demolición y preparación del terreno
		4311	Demolición
		4312	Preparación del terreno
	432		Instalaciones eléctricas y de fontanería y otras instalaciones para obras de construcción
		4321	Instalaciones eléctricas
		4322	Instalaciones de fontanería, calefacción y aire acondicionado
		4329	Otras instalaciones para obras de construcción
	433	4330	Terminación y acabado de edificios
	439	4390	Otras actividades especializadas de construcción

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU) – Revisión 4

1.1.1 Historia

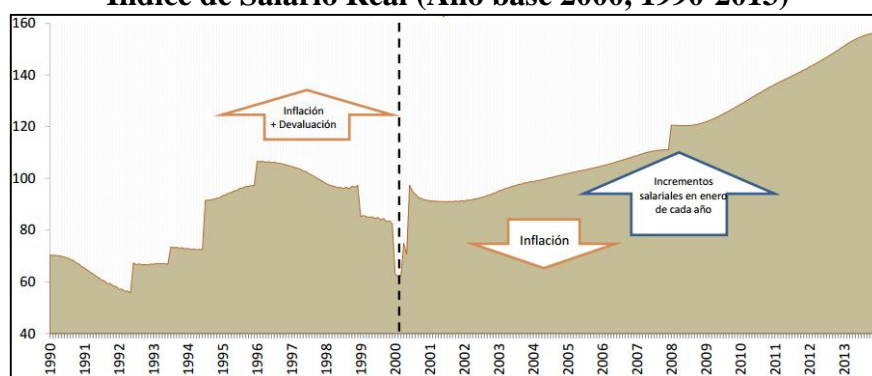
A lo largo de los años el mercado de la construcción ha tenido mayor movimiento en la obra pública, empezando en el primer siglo de la República del Ecuador alrededor de los años 1859 a 1875, donde el gobierno de Gabriel García Moreno promovió la construcción de carreteras, el ferrocarril, escuelas, colegios, universidades y hospitales. Posteriormente en el año 2000, con el objetivo de duplicar la exportación de crudo, el presidente Gustavo Noboa se enfocó en la construcción de un oleoducto de crudos pesados desde la Amazonía hasta la costa del Océano Pacífico. (BEV, 2014)

En la actualidad, el gobierno de Rafael Correa se ha destacado por sus obras de infraestructura pública tales como: proyectos hidroeléctricos, vías públicas, nuevo aeropuerto de Quito, nueva terminal del aeropuerto de Guayaquil, el Metro de Quito, entre otras; que han fortalecido el sector inmobiliario ecuatoriano, permitiendo la ampliación de áreas urbanas, por ejemplo en Tababela con el nuevo aeropuerto de Quito, los sectores aledaños ganaron plusvalía y con ello aumentó la construcción de centros comerciales como son Scala Shopping y Paseo San Francisco ubicados en el sector de Cumbayá; además, en el sector de la Mitad del Mundo también se están desarrollando proyectos para incentivar el turismo y la construcción de viviendas que se ve claramente reflejada en varios proyectos actuales. (BEV, 2014)

El estado ecuatoriano, ha creado entidades para impulsar la creación de viviendas, tal como el BEV en los años 70 y recientemente el BIESS que realiza préstamos a la tasa más baja del mercado para incentivar la compra de viviendas.

Finalmente el mercado de la construcción ecuatoriano progresó significativamente, generando mayor demanda de viviendas, incentivando la creación de empresas constructoras y la inversión nacional y extranjera en edificaciones. Sin embargo, cabe mencionar que el precio del metro cuadrado ha ido en incremento sin que exista rechazo por parte de los compradores, esto podría ser ocasionado por el aumento de la capacidad adquisitiva a lo largo del tiempo, reflejada en el Gráfico N° 3. (BEV, 2014)

Gráfico N° 3
Índice de Salario Real (Año base 2000, 1990-2013)



Fuente: INEC

1.2 ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL ECUADOR

Es importante evaluar la estadística de la industria ecuatoriana, con el objetivo de identificar los factores que la afectan de manera positiva o negativa tales como: variación del PIB anual, porcentaje del PIB en la construcción, evolución de la cartera hipotecaria, ranking empresarial de las empresas constructoras, entre otros, que permiten comparar a la empresa en la industria de la construcción y obtener información veraz y actualizada para definir su competitividad.

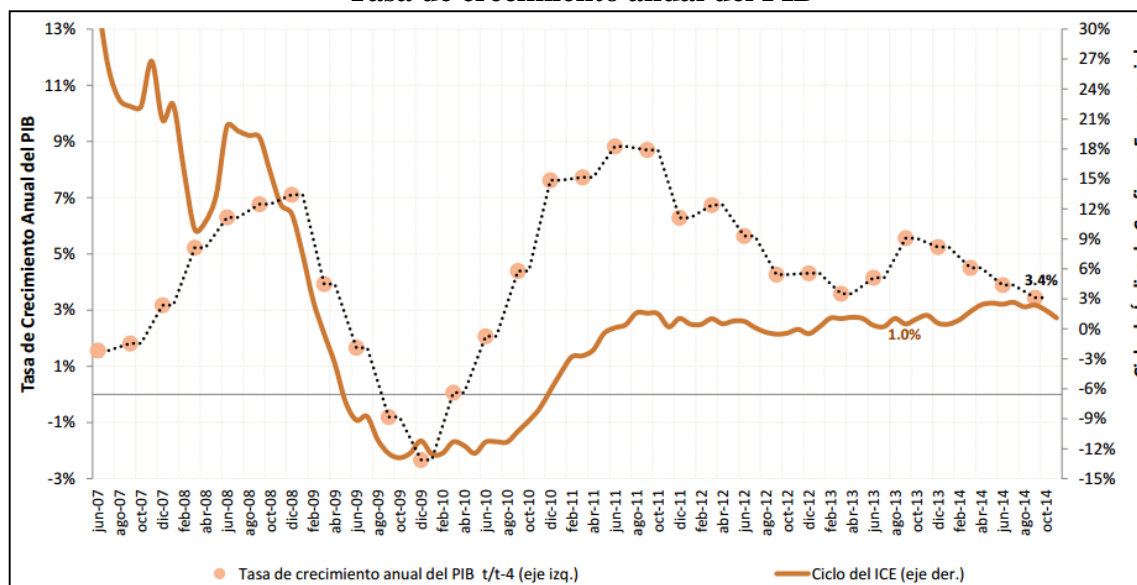
1.2.1 Porcentaje de participación del Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la construcción en el Ecuador

En el año 2009 el PIB tuvo una disminución drástica por la crisis económica mundial, sin embargo en los siguientes años tuvo incrementos significativos, empezando con un crecimiento del 3,58% en el 2010, llegando al 7,80% en el 2011; en el 2012 la economía se mantuvo fuerte con una expansión del 5,10%, continuando el año 2013 con una variación del 4,50% y finalizando el tercer trimestre del año 2014 con una variación del 3,40% con un PIB de \$101,050,00 millones. De igual manera el PIB en el sector de la construcción tuvo un leve decremento en el año 2009 pero desde el año 2010 gracias a la dinamización por parte del Gobierno ecuatoriano el sector obtuvo un crecimiento del 21,60% en el 2011, 14,00% en el 2012, 8,60% en el 2013 y

termina con un incremento del 1,10% en el último trimestre del año 2014.
(BCE, 2014)

La construcción es el principal sector que compone el PIB con una participación del 9,90% en el año 2011 y con 7,29% de los ocupados de la zona urbana es considerado el tercer mayor generador de empleo, solo superada por el comercio (26,00%) y la industria manufacturera (13,00%). La rápida aceleración del PIB en la construcción se da por el incremento del crédito comercial para la compra de viviendas, y aunque fue afectado por la crisis mundial el porcentaje del PIB del sector de la construcción fue 7,08% en el año 2013 y 7,22% en el 2014. (BCE, 2014)

Gráfico N° 4
Tasa de crecimiento anual del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

“El sector de la construcción registró en los tres primeros meses del 2011 su mayor incremento en ese periodo desde el 2002. Este se expandió 17,45%, encabezando así el crecimiento de los sectores que conforman el Producto Interno Bruto (PIB). Los factores que favorecieron a este crecimiento, según José Centeno, presidente de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, son los créditos hipotecarios y los fideicomisos para constructores.” (AMÉRICA ECONOMÍA, 2011)

A pesar que el PIB de la construcción tuvo su mayor crecimiento en el año 2011, inmediatamente sufrió una caída del 10,00% hasta el año 2012 debido a la crisis internacional de Europa y Estados Unidos, originándose una disminución en el flujo de remesas y reducción de acceso a líneas de crédito y financiamientos externos. Además, en el sector de la construcción específicamente surgió una volatilidad de los precios de las materias primas, lo que ocasionó un incremento en los precios por metro cuadrado. (AMÉRICA ECONOMÍA, 2011)

Haciendo énfasis en la determinante para la rápida aceleración del PIB en la construcción, es decir, la política de crédito impulsada por el Gobierno, es de gran importancia evaluar, el desarrollo de la cartera hipotecaria. Según Fernando Cordero, el 72,00% del mercado hipotecario del país se encuentra en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), con una cartera hipotecaria superior a los 4.000,00 millones de dólares. (CNPLUS, 2014)

Por otro lado, según una fuente del IESS, la Mutualista Pichincha concentra el 17,94% del mercado inmobiliario, mientras que el porcentaje restante se distribuye entre las demás instituciones financieras privadas del país. (DIARIO HOY, 2014)

1.2.2 Posicionamiento de las empresas constructoras en el Ecuador

Debido a las importantes inversiones del sector público en infraestructura, el mayor poder adquisitivo de la población y las facilidades para acceso a crédito de vivienda, la construcción se ha convertido en una de las actividades con mayor dinamismo. (EKOS NEGOCIOS, 2014)

Anualmente la revista EKOS publica el ranking empresarial posicionado por ingresos, donde se permite realizar un filtro por año, sector y subsector; en este caso se escoge el año 2014, el sector “CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO” y el subsector “Construcción de edificios y residencias”. Con el objetivo de evaluar las empresas mejor posicionadas este estudio se enfoca en las primeras y las últimas diez empresas constructoras del filtro mencionado, las cuales se muestran en los Gráficos N° 5 y N° 6 respectivamente.

Gráfico N° 5
Ranking Empresarial EKOS 2014 – Primeras 10 empresas – “Construcción de edificios y residencias”

Ranking Empresarial		2014 ▼				
Ordenar por: Ingresos ▼		Filtrar por sector: CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO / Construcción de edificios y residencias Cambiar				
		Quitar filtro				
Posición (Ingresos)		Ingresos	Activos	Utilidad	Ingresos/Activos	Utilidad/Ingresos
188	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.	91,645,246		4,034,673		4.40 %
353	CONCERROAZUL S.A.	53,391,972		373,119		0.70 %
412	CONSTRUCTORA DE DISEÑOS PRODUCTIVOS CONSTRUDDIPRO S.A.	46,378,190		1,348,768		2.91 %
574	CONCESIONARIA DEL GUAYAS CONCEGUA S.A.	34,113,358		2,209,472		6.48 %
750	FURQIANI OBRAS Y PROYECTOS S.A.	25,604,989		1,088,137		4.25 %
809	RITOF S.A.	23,665,503		1,096,331		4.63 %
814	INMOMARIUXI CA	23,447,145		737,880		3.15 %
962	DALDRY S.A.	18,737,582		1,110,620		5.93 %
1051	SISTEMAS CONSTRULIVIANOS CIA. LTDA	16,882,098		1,206,438		7.15 %
1098	CONSTRUTORA OAS LTDA.	16,240,949		0		

Elaborado por: EKOS NEGOCIOS

Gráfico N° 6
Ranking Empresarial EKOS 2014 –Últimas 10 empresas – “Construcción de edificios y residencias”

4430	CONSTRUCTORA VELASTEGUI	3,304,436	142,921	4.33 %
4446	CONSTRUCTORA ERE CIA. LTDA.	3,292,272	250,660	7.61 %
4449	MILOVAN S.A.	3,290,213	47,101	1.43 %
4512	CADMECORP ASOCIADOS S.A.	3,231,659	170,703	5.28 %
4563	DELGADO CONSTRUCTORES DELCON COMPAÑIA LIMITADA	3,182,895	138,472	4.35 %
4645	CONARCAS CIA. LTDA. CONSTRUCTORA ARICHABALA CASTILLO	3,118,166	366,374	11.75 %
4842	EQUIPOS Y RENTAS, EQUIRENT S.A.	2,967,356	242,882	8.19 %
4856	LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	2,956,556	332,886	11.26 %
4889	STOPER S.A.	2,919,658	151,626	5.19 %
4971	CONSERBEG CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS BECERRA GUZMÁN S. A.	2,856,666	50,775	1.78 %

Elaborado por: EKOS NEGOCIOS

En el Gráfico N° 5 los ingresos de las empresas mejor posicionadas oscilan entre 91,00 y 16,00 millones de dólares, especialmente porque son empresas con trayectoria y prestigio que tienen un amplio portafolio de proyectos inmobiliarios, su utilidad fluctúa de acuerdo a cada empresa siendo 0,00 en la última empresa “CONSTRUTORA OAS LTDA”, pero entre todas no sobrepasa de 7,15%; por otro lado las últimas 10,00 empresas en el Gráfico N° 6 mantienen constante los ingresos entre 3,30 a 2,80 millones de dólares, pero de igual manera sus resultados en relación a la utilidad varían y en varias ocasiones son mayores a las primeras empresas.

Empresa Constructora caso de estudio, se encuentra en la última clasificación, tratando de ingresar al mercado para competir con las empresas posicionadas al final del ranking, principalmente con el proyecto inmobiliario que actualmente está enfocada, el mismo que comprende 4,00 torres de departamentos y dividido por su magnitud en construcción por torre.

Las empresas mencionadas en el análisis han diversificado su mercado al salir del Distrito Metropolitano de Quito, manteniendo en la capital sus oficinas.

Por ejemplo “DIAMONDBEACH CIA. LTDA.”, empresa que se encuentra en el puesto N° 16 del ranking empresarial ha incursionado con edificios frente al mar en la playa de Tonsupa, mientras que la empresa “URIBE & SCHWARZKOPF” diversificó su mercado fuera del país, instalando oficinas de ventas y recepción de pagos en la ciudad de Madrid en España para los inmigrantes en el exterior y también proyectando la apertura de más oficinas en Europa. (MACROVISIONMEDIA, 2013)

1.3 EMPRESA CONSTRUCTORA

1.3.1 Antecedentes

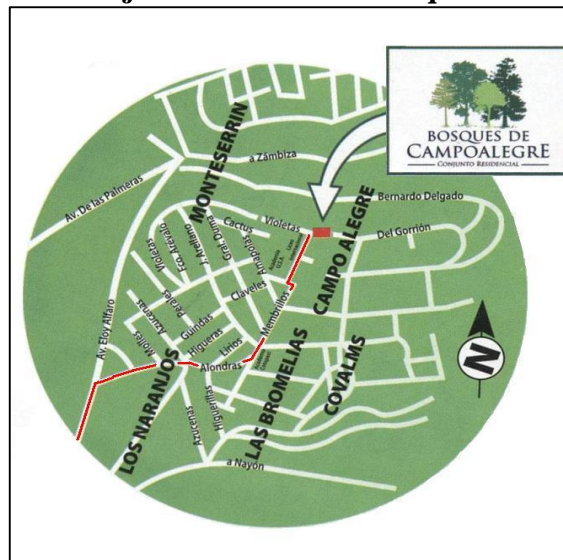
Empresa Constructora tiene sus inicios veinte años atrás con la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) por parte del Ing. Fabián Rojas; conjuntamente con su esposa incursionaron en la construcción de conjuntos residenciales en sectores de estatus medio y edificios en sectores medio y medio alto. A lo largo de los años han adquirido experiencia mediante un amplio portafolio de proyectos inmobiliarios, tales como:

- Edificio “María Belén” – Sector Real Audiencia – 1994
- Edificio “Belén” – Sector El Condado – 1999
- Conjunto Residencial “Madrigal” – Sector Monjas – 2000 - 2010
- Residencia Familiar – Sector El Condado – 2005

- Conjunto Residencial – Sector Tumbaco – 2012
- Conjunto Residencial Fénix – Sector Carcelén – 2014

Actualmente el enfoque de la empresa se encuentra en el Conjunto Residencial “Bosques de Campoalegre” ubicado en el sector de Monteserrín, al Nororiente de la ciudad de Quito junto a la urbanización Campo Alegre, considerada una de las mejores de la ciudad, ya que se encuentra rodeada de importantes colegios como son la Academia Cotopaxi, la Academia USA y el Liceo Internacional; también a pocas cuadras, en la avenida Gral. Eloy Alfaro cuenta con servicios como Ecovía, Supermaxi, Salón del Juguete y Banco del Pichincha. El acceso al conjunto residencial es por la Calle de los Membrillos y Pasaje de las Violetas, a las cuales se llega por la avenida Gral. Eloy Alfaro y a ésta por la avenida de Los Granados o por la avenida de Las Palmeras que empieza junto a la avenida Simón Bolívar; en el Gráfico N° 7 se muestra el mapa con la ubicación exacta.

Gráfico N° 7
Ubicación del Conjunto Residencial Bosques de Campoalegre



Fuente: Empresa Constructora - Área de Marketing

El proyecto inicia en el año 2000 con la compra de un terreno (8.000,00 m²) en derechos y acciones que se encuentra en proceso de legalización como cuerpo cierto. Posteriormente en el año 2005 el Municipio adjudicó una calle (1.000,00 m²) en la parte noroccidental del terreno por lo que actualmente tiene un total de 10,000.00 m², de los cuales 7,000.00 m² son construibles, mientras que el restante de 3,000.00 m² son áreas verdes protegidas, lo cual significa un valor agregado al proyecto inmobiliario al ser el único en la ciudad de Quito con tanto espacio verde para un conjunto residencial. (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2012)

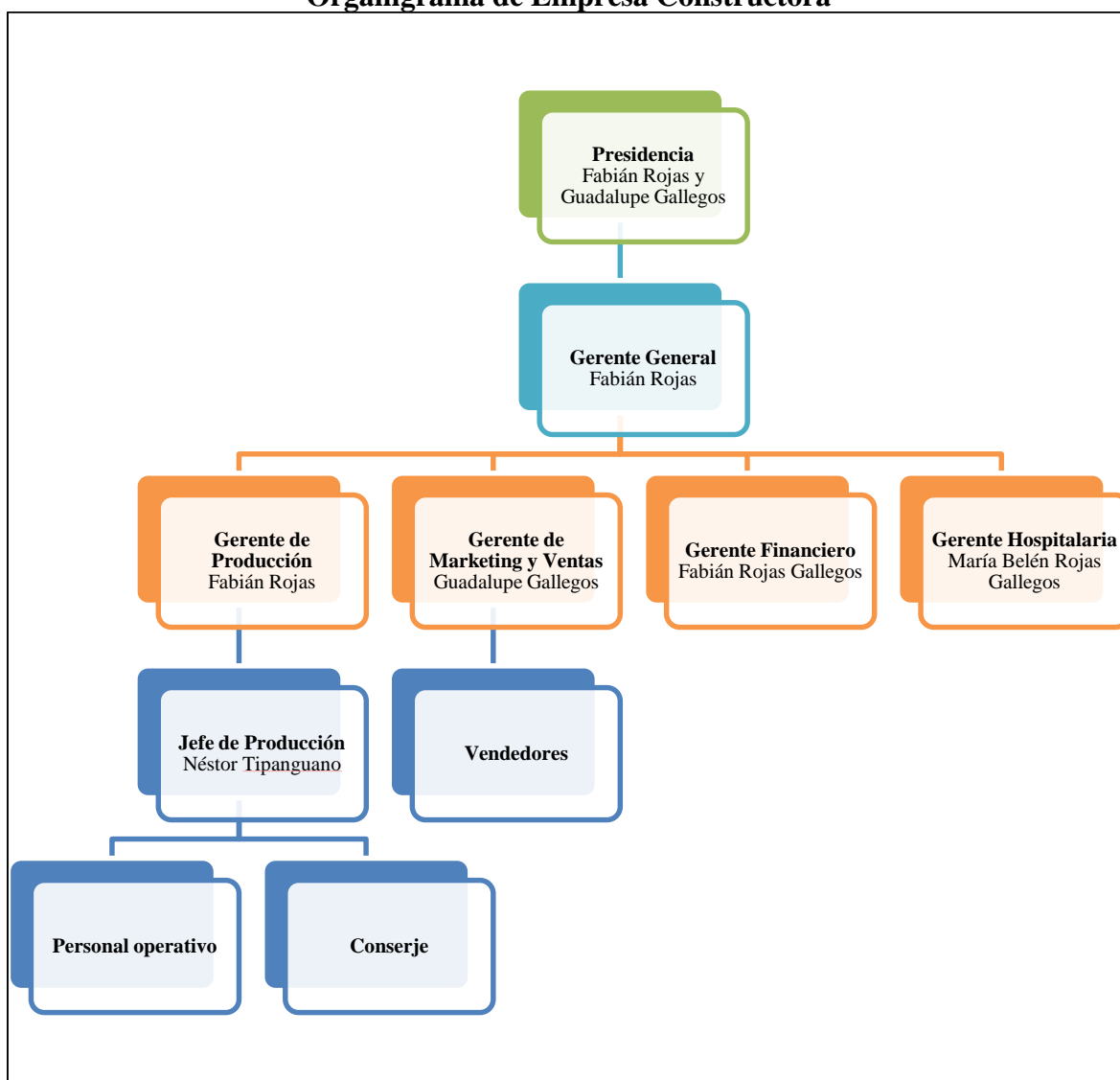
Subsiguientemente se realizó un proyecto arquitectónico con 113 departamentos divididos en 4,00 etapas de construcción con un estilo moderno y vanguardista. A final del año 2011 empezó la creación de una fiducia con el nombre “Bosques de Campoalegre”, con el objetivo de obtener financiamiento para el desarrollo de la obra, pero no pudo concluirse debido que el terreno se encontraba en derechos y acciones, y para que la figura se haga efectiva debe existir una transferencia de dominio de un bien como cuerpo cierto por parte del fiduciario hacia la fiducia, por ello en el año 2012 la misma se disolvió. Inmediatamente surgió la expropiación de la Av. Simón Bolívar que afectó al terreno y como consecuencia se realizó el fraccionamiento de hecho con el objetivo de que el terreno sea entregado como cuerpo cierto, trámite que aún se mantiene vigente.

Cabe recalcar que desde la compra del terreno hasta la actualidad el pago de impuestos prediales y la adjudicación de la calle fueron trámites aceptados por

el Municipio de Quito a pesar que el terreno se encontraba en derechos y acciones, pero al momento de realizar la fiducia estos trámites no fueron suficientes para que el terreno sea considerado como cuerpo cierto; esto ha generado demoras para el desarrollo del proyecto, ya que como se mencionó anteriormente no se permite ninguna documentación de un terreno en derechos y acciones para la creación de fiducias o solicitud de préstamos bancarios.

Por otro lado Empresa Constructora cuenta con personal capacitado, empezando con el Ing. Civil Fabián Rojas como Gerente General y a su vez Gerente de Producción, como Gerente de Ventas y Marketing Guadalupe Gallegos con amplia experiencia en ventas inmobiliarias, MDI (Máster de Dirección Inmobiliaria) Fabián Rojas Gallegos asignado al Área Financiera, como Gerente Hospitalaria la Dra. María Belén Rojas Gallegos, y el Jefe de Producción, liderado por el Gerente de Producción, que ha trabajado durante 15 años en Empresa Constructora y tiene bajo su mando un conserje y albañiles que conforman la parte operativa, divididos de acuerdo al trabajo que realizan, por ejemplo: electricistas, plomeros, carpinteros, entre otros; el Gráfico N° 8 muestra el organigrama actual de Empresa Constructora.

Gráfico N° 8
Organigrama de Empresa Constructora



Fuente: Empresa Constructora

Es importante mencionar que la empresa es familiar y todos los objetivos profesionales de las personas involucradas están enfocados al desarrollo de Empresa Constructora y por ende a las obras que mantiene actualmente.

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Chiavenato la define como “Una planeación que incluye plazos largos, es amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa (nivel institucional), además es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas, que se preocupa por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que se toman en el presente.” (Chiavenato, 2013)

La importancia de la Planeación Estratégica de una empresa radica en el cumplimiento de la estrategia institucional para que la actual toma de decisiones permita reconocer las consecuencias a futuro. Los gerentes deben adoptar un método que abarque a toda la organización o división en el proceso, con el objetivo de crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

El proceso de la Planeación Estratégica según Hellriegel, “consta de cinco pasos:

1. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.
2. Establecer una misión y una visión.
3. Idear objetivos globales.
4. Crear, elegir y seguir estrategias generales.
5. Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo al procedimiento metodológico sugerido por Fred David, se realizó una entrevista al Gerente General de Empresa Constructora en relación a los siguientes aspectos: Clientes, Competencia, Actividades, Tecnología, Objetivos, Valores, Personal, Productos y servicios, Precios, Recursos, Instalaciones, Toma de decisiones, Niveles Jerárquicos, etc. Los resultados de la encuesta se muestran en el Anexo N° 1; información que sirve de base para la declaración de la misión y la visión.

2.1.1 Declaración de la misión y visión

“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.” (David, 2003, pág. 56)

“La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización.” (David, 2003, pág. 59)

La declaración de la misión y la visión son fundamentales en una empresa, ya que determinan el propósito y el futuro de la organización, inicialmente debe establecerse la visión con la ayuda de tantos gerentes como sea posible, mientras que la misión es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas,

lo cual permitirá establecer objetivos y formular estrategias eficazmente.
(David, 2003, pág. 56)

Con el objetivo de elaborar el direccionamiento estratégico, en el Anexo N° 2 se visualiza el resumen de la encuesta respondida en nueve preguntas que dan como resultado la declaración de la misión de la empresa.

2.1.2 Herramienta virtual “MiBSC”

ThotCompany, ha creado un Sistema Gerencial Estratégico basado en el sistema de control Balanced Scorecard, herramienta virtual que permite a las empresas adoptar un innovador enfoque de gestión para la ejecución de la estrategia. Comprende varias aplicaciones que van desde la Planificación Estratégica de la Empresa, el desarrollo del Balanced Scorecard y sus resultados. (THOTCOMPANY, 2012)

Para ingresar al sistema, es necesario registrarse en la página web www.mibsc.com y seguir los pasos indicados. A medida que avanza el estudio, se colocarán las capturas de pantalla de cada fase de la Planificación Estratégica del utilitario “MiBSC”. A continuación se presentan las capturas de pantalla del ingreso a la página web e inicio al sistema en los Gráficos N° 9 y N° 10 respectivamente.

Gráfico N° 9

Registro en Sistema MiBSC

← → ↻ mibsc.com

Aplicaciones Getting Started Latest Headlines Importado desde Firefox

Correo Electrónico Contraseña Entrar

Contáctenos Teclado Virtual Olvidaste tu clave?

BSC Sistema Gerencial Estratégico
Balanced ScoreCard

Regístrate
Es gratis o comercial y no le compromete a nada.

Empresa :

Tú Nombre:

Tú correo electrónico :

Vuelve a escribir tú correo:

Contraseña:

Repetir Contraseña:

Ingresa tú País:

Teléfono:

Se dedica tu empresa:

Regístrate

MBSC©2011 Versión Ver 3.9.0 .Todos los derechos reservados. www.MBSC.com Seguir a @bscplus

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 10

Inicio Sistema MiBSC

← → ↻ mibsc.com/prog/index.asp

Aplicaciones Getting Started Latest Headlines Importado desde Firefox

Balanced ScoreCard Application

Bienvenido, GERENTE DE MARKETING
LICENCIA PREMIUM | BOSQUES DE CAMPOALEGRE

PLANIFICACION FORMULACION BSC BSC MI BSC CONEXION VARIOS

Inicio

MENU

- Página Inicial
- Salir

BOSQUES DE CAMPOALEGRE | Balanced ScoreCard | Tipo WEB | Vigencia del Sistema Dec 31 2999

tholcompany

Balanced ScoreCard se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que proporciona a las organizaciones para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada ha sido determinante para que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas compañías adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

Tracking Perspectivas Estratégicas a la fecha Septiembre del 2014.

PERSP.FINANCIERA	PERSP.CLIENTE	PERSP.PROCESOS	PERSP.DESARROLLO HUMANO

Balanced ScoreCard

La metodología Balanced ScoreCard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Datos del usuario

Nombre: GERENTE DE MARKETING

Perfil: ADMINISTRADOR

Zona y Fecha en U

QUITO

Septiembre 2014

Soporte y Consultas

Consultas por

Videos

Cursos

Seguir a @bscplus

Cursos-Pague con

Seleccione un Curso

1. Planificación

Ingrese su E-mail

llorenarajasgall

Ingrese su Nombre

GERENTE DE MARKETING

Comprar

VISA

MasterCard

Cursos- Transfer

Banco Pichind

Si deseas implementar de puedes aportando donaciones en la página de Ayudanos con tu

Fuente: www.mibsc.com

A continuación, en los Gráficos N° 11 y N° 12 se encuentra la declaración de la misión y la visión como resultado del análisis del Anexo N° 2, en los siguientes términos:

Gráfico N° 11
Misión de Empresa Constructora

Misión Institucional

Estimado usuario ingrese el detalle.

PROMOVER PROYECTOS INMOBILIARIOS DE ALTA CALIDAD QUE SUPEREN LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO ECUATORIANO, A TRAVÉS DE NEGOCIOS EXITOSOS MEDIANTE EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL VALOR AGREGADO HACIA NUESTROS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS; BASADOS EN LA SOLIDEZ, PROFESIONALISMO Y CONFIANZA DE CADA UNA DE NUESTRAS OBRAS.

Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 12
Visión de Empresa Constructora

Visión Institucional

Elementos de la declaración de la Visión

¿Cuándo?
AÑO 2020

¿Qué?
EMPRESA LÍDER EN NEGOCIOS INMOBILIARIOS EXITOSOS

¿Cómo?
GENERANDO BIENESTAR

¿Con Quién ?
CON LA SOCIEDAD, EMPRESA Y CLIENTES

¿Para qué?
CREAR CAMBIOS INNOVADORES

¿Dónde?
EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO

Ingrese la Visión
EN EL 2020 NOS POSICIONAREMOS COMO LA EMPRESA LÍDER EN NEGOCIOS INMOBILIARIOS EXITOSOS, GENERANDO BIENESTAR A LA SOCIEDAD, EMPRESA Y CLIENTES MEDIANTE CAMBIOS INNOVADORES REFLEJADOS EN NUEVAS FORMAS DE NEGOCIACIÓN INMOBILIARIA.

Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Posterior a la declaración de la misión y visión de la empresa el estudio se complementa determinando las virtudes positivas y fundamentales de la organización dentro de la moral y la ética; es por ello que se habla de los valores y principios donde los primeros se refieren a aquellas virtudes con la que nace una organización mientras que los principios la empresa va conquistando paulatinamente durante su ciclo de vida. (David, 2003, pág. 58)

El sistema MiBSC permite agregar valores y principios y también la descripción de cada uno de ellos. Si posteriormente se desea agregar o eliminar algunos valores, el sistema también lo permite. Los valores y principios registrados fueron obtenidos a partir de la encuesta que se muestra en el Anexo N° 1. A continuación se detallan los principios y valores de Empresa Constructora en los Gráficos N° 13 y N° 14 respectivamente:

**Gráfico N° 13
Declaración de Principios**

Principios			
Opciones de Búsqueda			
▶ Buscar: <input type="text"/>			
<input type="button" value="Buscar"/> <input type="button" value="Nuevo"/>			
✓	Nombre	Detalle	Eliminar
1.	DISCIPLINA	MANTENER EL RESPETO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS MEDIANTE LA DEDICACIÓN CONSTANTE A CADA PROYECTO	✗
2.	EQUIDAD	AMABILIDAD ENTRE TODOS LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS PARA FOMENTAR LA JUSTICIA EN EL MUNDO.	✗
3.	ESPIRITU DE EQUIPO	FORMACIÓN CONSTANTE DE EQUIPOS MULTIVARIADOS QUE PERMITAN EL CONOCIMIENTO MUTUO Y LA AYUDA PERSONALIZADA.	✗
4.	ORDEN	UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR, ES UN LEMA DE LA ORGANIZACION PARA PROMOVER LA PLANIFICACION CONSTANTE POR PARTE DEL PERSONAL	✗
5.	UNIDAD DE MANDO	AUTORIDAD ESTABLECIDA PARA TODO PROYECTO PARA BRINDAR TRATO ESPECIALIZADO Y CONFIANZA A CLIENTES	✗
<< < > >>			
No.Registros [5]			

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 14
Declaración de Valores

Valores

Opciones de Búsqueda

► Buscar:

Buscar

Nuevo

	Nombre	Detalle	Eliminar
1.	CONFIANZA	BRINDAMOS SEGURIDAD A NUESTROS CLIENTES AL DEMOSTRAR HONESTIDAD Y CAPACIDAD GENERANDO SATISFACCIÓN AL NEGOCIAR CON LOS MEJORES PROFESIONALES.	✖
2.	DEDICACIÓN	NOS ENFOCAMOS AL 100% EN LA REALIZACIÓN DEL NEGOCIO EXITOSO PARA OFRECER ESTÁNDARES DE ALTA CALIDAD EN CADA UNA DE LAS OBRAS ENTREGADAS.	✖
3.	INNOVACIÓN	PERMITIMOS QUE EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE NUESTRO VALOR AGREGADO SEA EL PILAR DE CADA NEGOCIACIÓN, POR ELLO CONTAMOS CON CAPACITACIÓN CONSTANTE DE CONOCIMIENTOS NUEVOS Y VANGUARDISTAS.	✖
4.	PROFESIONALISMO	NOS REGIMOS POR EL RESPETO, MESURA Y OBJETIVIDAD YA QUE CONTAMOS CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y COMPROMETIDO CON LA NEGOCIACIÓN EXITOSA Y EFECTIVA EN EL TIEMPO PACTADO.	✖

◀

◀◀

▶▶

▶

No.Registros [4]

Fuente: www.mibsc.com

La metodología sugerida por Fred David pide efectuar un análisis de la información que la empresa posee, ya que de esta manera se enfocará en las áreas o temas que necesitan planes de acción y también potenciar aquellos que se encuentran en óptimas condiciones; es el análisis externo e interno de la organización.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

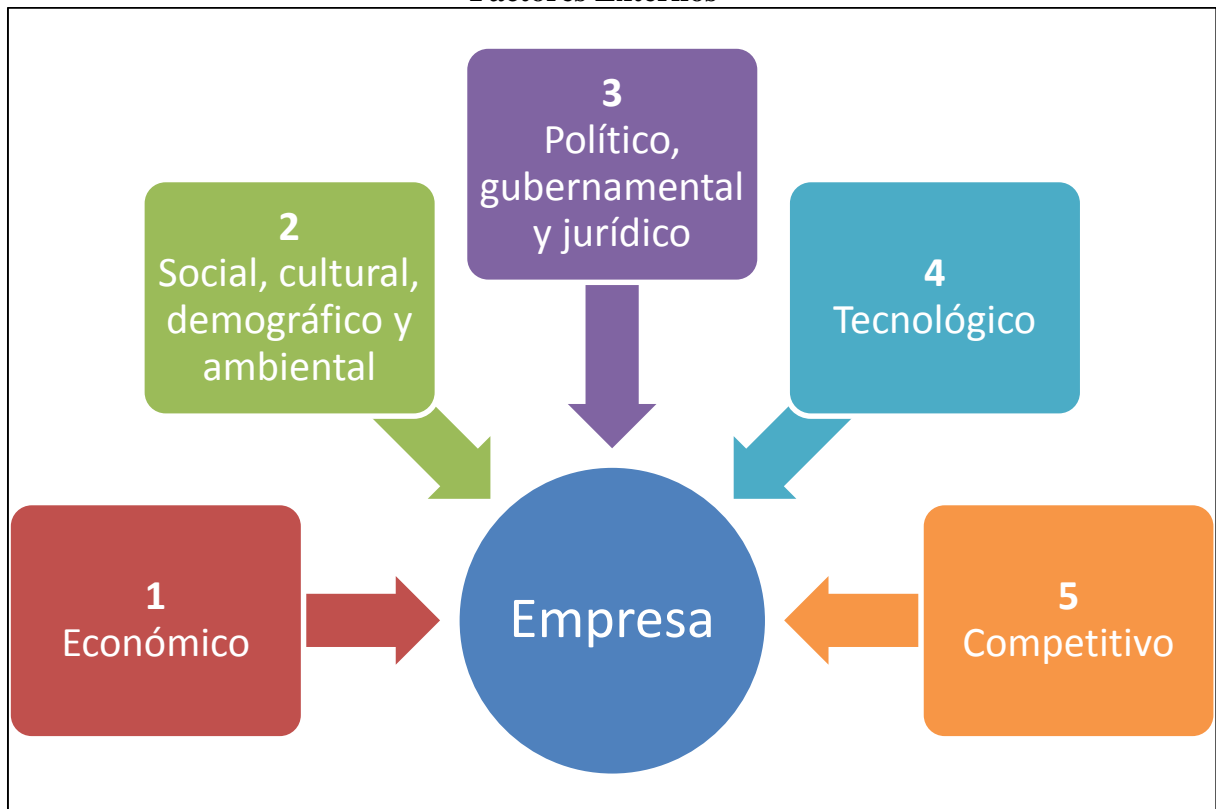
El análisis externo, tiene como objetivo identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que deberían eludir; las que permitirán actuar de manera ofensiva o defensiva a los factores. Es necesario que las empresas formulen estrategias para aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas externas. (David, 2003, pág. 110)

Es esencial identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, ya que se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, por lo que es necesario evaluar la información del mundo para identificar la información externa de una organización, es decir los eventos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Es así, que las personas involucradas deben estar conscientes de esta información para relacionarla con los principales aspectos de la compañía. (David, 2003)

Según Hellriegel “la planeación estratégica ayuda a los gerentes a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una organización.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 206)

El análisis externo se puede dividir en cinco categorías generales, las cuales se muestran en el Gráfico N° 15. Para el estudio se tomarán en cuenta todos los cinco factores, pues el giro de negocio se ve afectado por todos ellos.

Gráfico N° 15
Factores Externos



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 110

2.2.1 Análisis económico

Los factores económicos tienen consecuencias directas en las estrategias, ya que si existen diferencias significativas en el mercado, la inversión o expansión del capital puede resultar cara e inaccesible o lo contrario; asimismo las tendencias del mercado definen el comportamiento de los consumidores así como el de las demás empresas. (David, 2003, pág. 111)

Algunas variables económicas clave que deben evaluarse son:

- Índice de precios de la construcción

A partir del año 1983 el INEC investiga a productores e importadores en 16 provincias de aproximadamente 6.000 materiales que se utilizan en el sector de la construcción, con el objetivo de calcular los índices de precios de la construcción, los cuales se aplican en el reajuste de precios para compensar los incrementos de los costos de construcción, impidiendo así que la obra pública se paralice en el país. Para la industria de la construcción toda la actividad investigativa del INEC tiene base legal en la Ley de Reajuste de Precios del 30 de marzo de 1983, posteriormente, en la Ley de Contratación Pública, vigente desde el 16 de agosto de 1990 y actualmente la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública vigente desde el 4 de Agosto del 2008. (INEC, 2013)

En el Cuadro N° 1 se muestran los precios del año 2014 de los materiales de construcción más importantes para Empresa Constructora, donde se muestra que las variaciones anuales se mantienen constantes entre 2,00 a 4,00, con pocas excepciones; además en el Gráfico N° 16 se muestra la variación anual de acero, cemento, hormigón premezclado y construcción del año 2013, reflejando una variación mínima en los principales materiales para la construcción, lo cual no se mantiene en el año 2014; en el Gráfico N° 17 se puede apreciar las variaciones del cemento tipo 1, acero en barras, IPC e IPCO que han tenido alteraciones durante todo el año y en algunos casos picos fuertes en algunos meses,

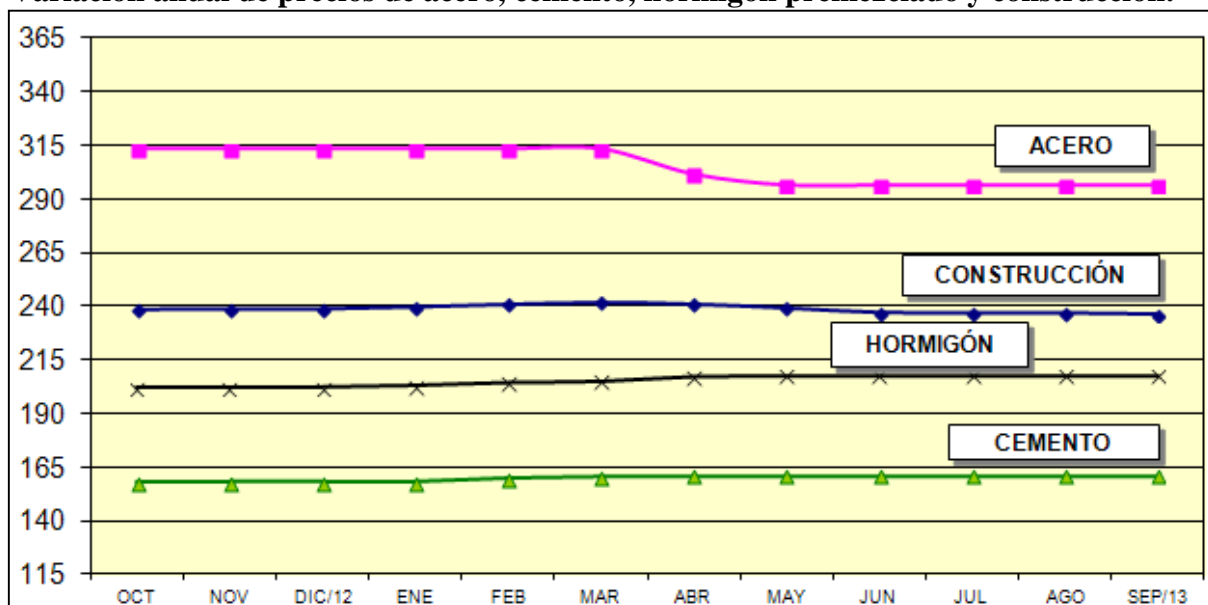
como por ejemplo el cemento en los meses de febrero y junio. Para complementar se muestra en los Gráficos N° 18 y N° 19 los materiales que más subieron de precio y los que más bajaron respectivamente; la mayoría corresponde a la construcción de vías y pocos a la construcción de viviendas.

Cuadro N° 1
Índice de materiales de la construcción (Base Abril/12 2000=100) – Nivel Nacional

DENOMINACIÓN	INDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMBRE/ 13	NOVIEMBRE /14	DICIEMBRE/ 14	MENSUAL	ANUAL
Acero en barras	296,71	294,49	294,49	0,00	-0,75
Alambres de metal	305,54	239,85	238,65	-0,50	-21,89
Artículos de soldadura	302,32	308,64	308,64	0,00	2,09
Ascensores	117,65	119,40	120,23	0,70	2,19
Cemento Portland	161,18	166,24	166,24	0,00	3,14
Sacos	159,23	164,34	164,34	0,00	3,21
Granel	171,49	176,22	176,22	0,00	2,76
Cerraduras y similares	334,45	350,97	350,97	0,00	4,94
Equipo de aire acondicionado	127,38	125,04	125,19	0,12	-1,72
Equipo para detección de incendios	102,48	103,21	103,21	0,00	0,71
Equipo para lavado y secado de ropa	93,89	94,23	94,92	0,73	1,10
Equipo para Tratamiento de aguas residuales	135,85	141,16	141,22	0,04	3,95
Grifería y similares	269,37	268,66	268,66	0,00	-0,26
Hormigón premezclado	208,64	214,97	214,97	0,00	3,03
Instalaciones eléctricas (vivienda)	217,81	215,03	214,87	-0,07	-1,35
Instalaciones sanitarias (vivienda)	224,18	214,06	214,84	0,36	-4,17
Interruptores y tomacorrientes (tacos)	100,33	103,49	100,67	-2,72	0,34
Ladrillos arcilla (prensados huecos)	283,08	304,14	304,14	0,00	7,44
Lámparas, aparatos y Acc. Eléctricos					
Para interiores	120,21	120,21	120,21	0,00	0,00
Medidores y contadores de agua (I)	120,01	123,52	123,44	-0,06	2,86
Piezas sanitarias porcelana vitrificada	224,33	230,96	230,96	0,00	2,96
Inodoros	211,92	222,54	222,54	0,00	5,01
Lavamanos	258,82	255,79	255,79	0,00	-1,17
Urinarios	206,21	194,91	194,91	0,00	-5,48
Pinturas anticorrosivas	225,46	238,90	238,90	0,00	5,96
Placas de piedra (cortada a máquina)	143,43	150,71	150,71	0,00	5,08
Tubos y accesorios de PVC					
Para alcantarillado	146,38	146,38	146,38	0,00	0,00
Para presión	118,46	121,17	121,17	0,00	2,29
Para desagüe	120,51	120,87	120,87	0,00	0,30
Para instalaciones eléctricas	159,79	159,79	159,79	0,00	0,00
Válvulas de bronce (I)	124,09	126,25	126,25	0,00	1,74
Vidrio plano	177,22	177,22	177,22	0,00	0,00

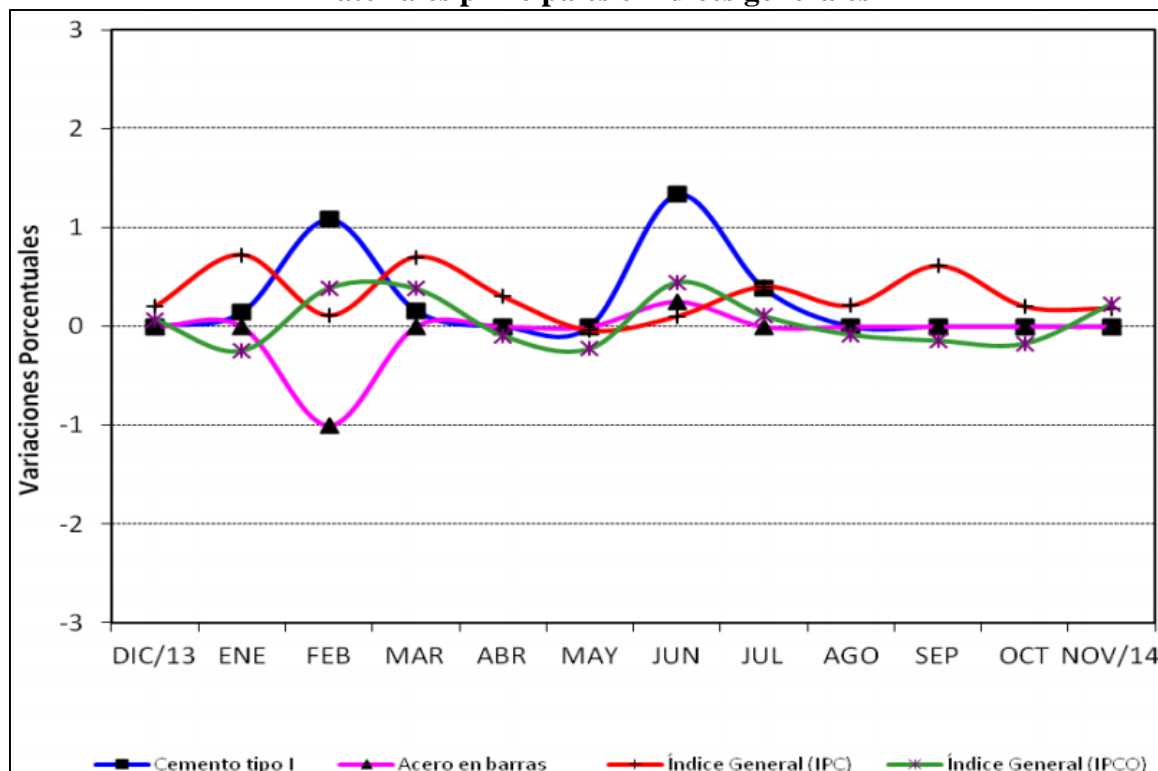
Fuente: INEC, 2014

Gráfico N° 16
Variación anual de precios de acero, cemento, hormigón premezclado y construcción.



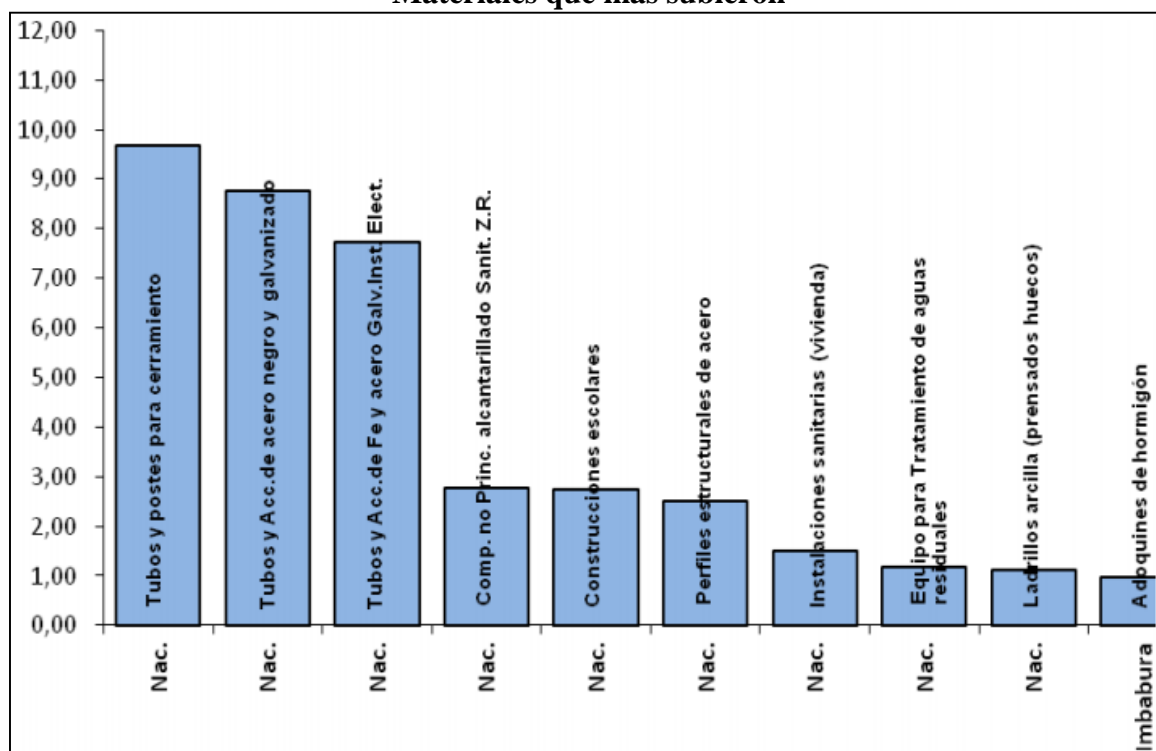
Fuente: INEC

Gráfico N° 17
Materiales principales e índices generales



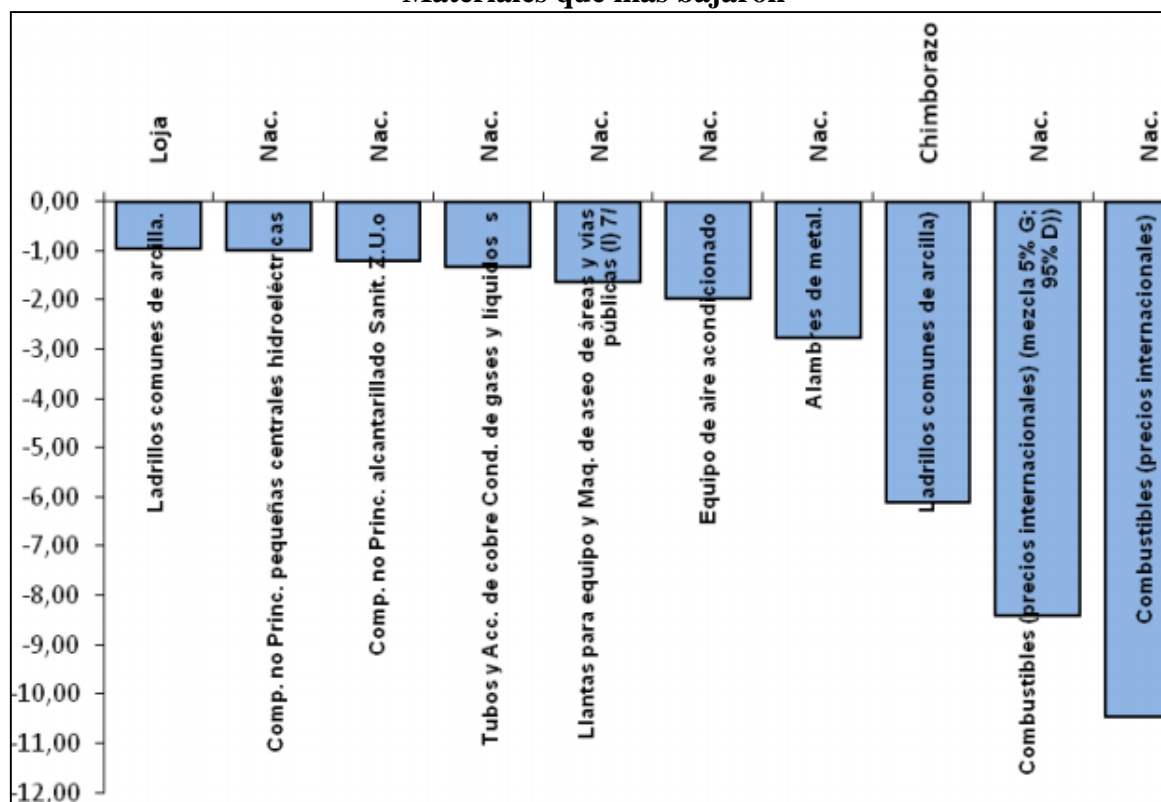
Fuente: INEC

Gráfico N° 18
Materiales que más subieron



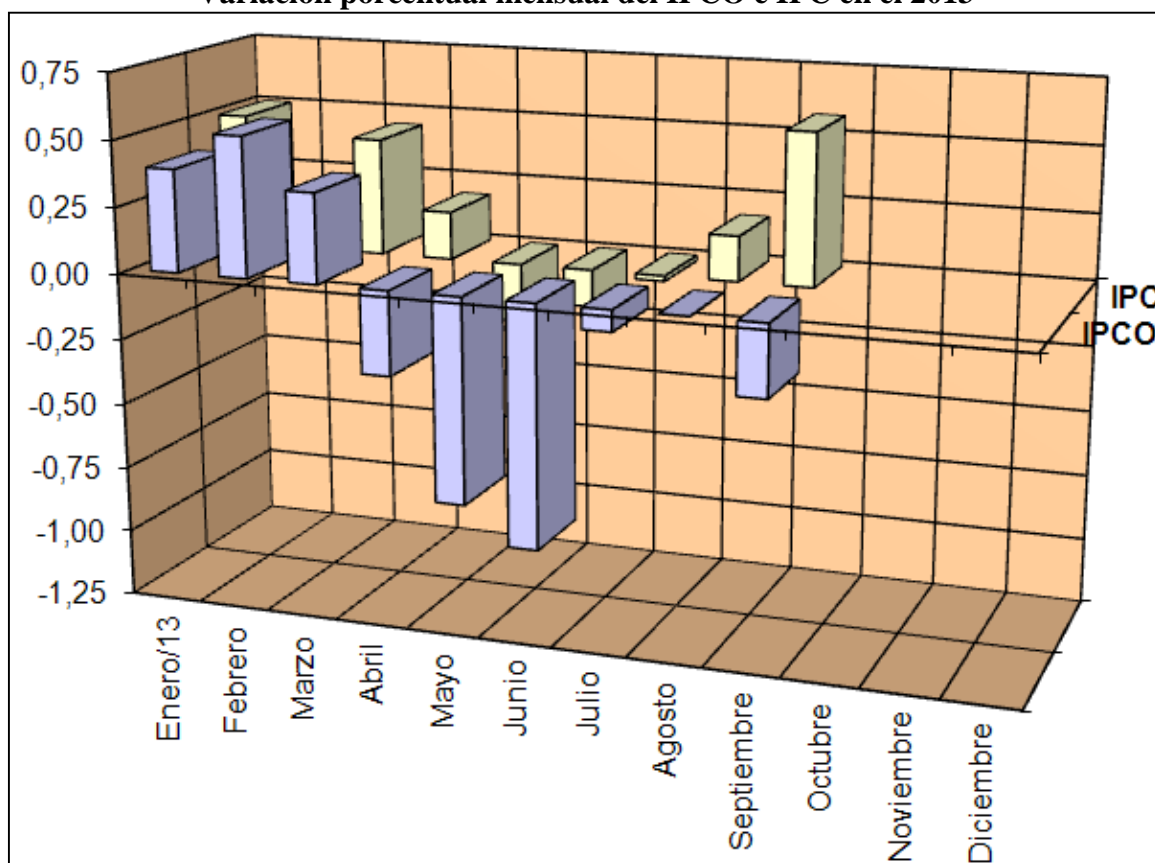
Fuente: INEC

Gráfico N° 19
Materiales que más bajaron



Fuente: INEC

Gráfico N° 20
Variación porcentual mensual del IPCO e IPC en el 2013



Fuente: INEC

En el Gráfico N° 20 se muestra el diagrama de barras con la variación porcentual mensual del IPCO e IPC del año 2013, donde el índice de precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción IPCO es de 236,03 puntos, con ello la variación porcentual del IPCO en lo que va del año llegó a -1,10%, mientras que el IPC llegó a 144,00 puntos y la variación porcentual en lo que va del año llegó al 1,67%. Si se comparan los actuales índices generales IPCO e IPC con los del mes anterior (236,67 y 143,19 puntos respectivamente), la variación mensual del IPCO en términos relativos es de -0,27% y la de IPC de 0,57% en su orden. Así mismo comparando los actuales índices generales del IPCO y del IPC con los de septiembre 2012 (237,34 y

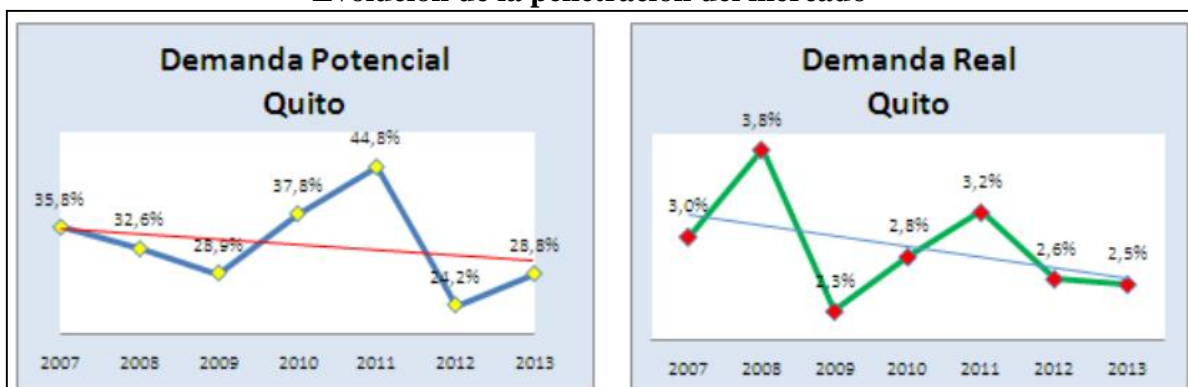
141,58), la variación en los últimos doce meses en términos relativos es de - 0,55% y 1,71% respectivamente. (INEC, 2013)

Para el factor “Índice de precios en la construcción” se obtiene la siguiente oportunidad:

- Variación moderada de precios de materiales de construcción.
- Patrones de consumo

El Gráfico N° 21 muestra los datos de la penetración de mercado donde la demanda potencial en la ciudad de Quito muestra una tendencia decreciente en el período del 2012 pero llega a un porcentaje de 28,80% en el 2013, mientras que la demanda real siguiendo la misma tendencia ha llegado a 2,50% anual en el 2013, menor que el 2012. (CAMICON, 2014)

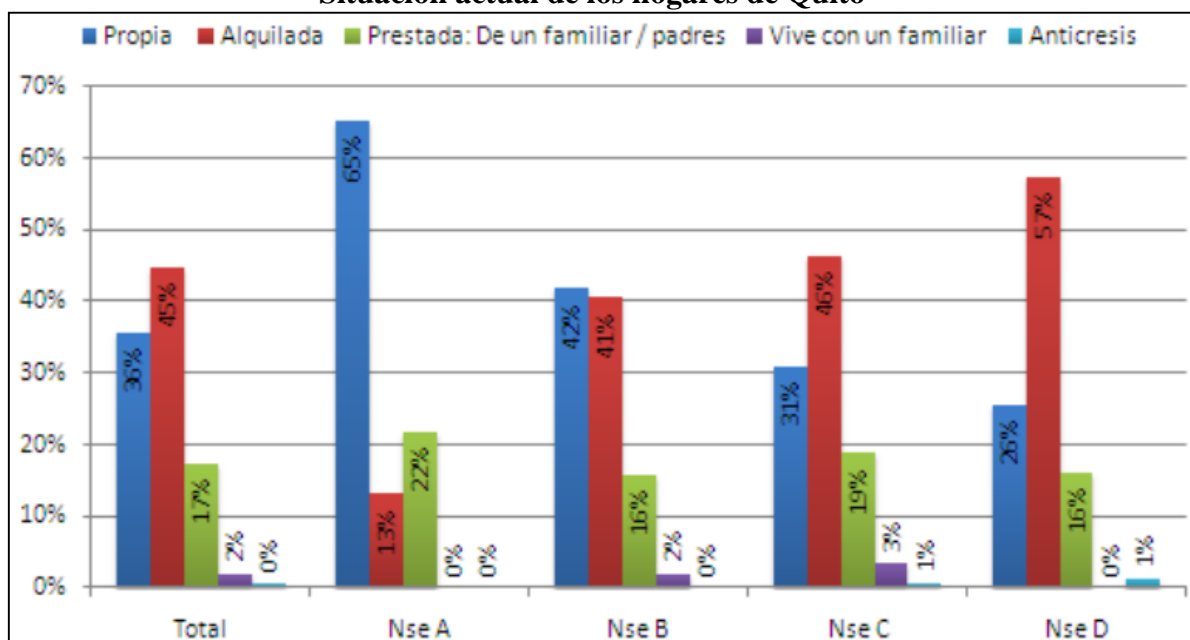
Gráfico N° 21
Evolución de la penetración del mercado



Fuente: CAMICON

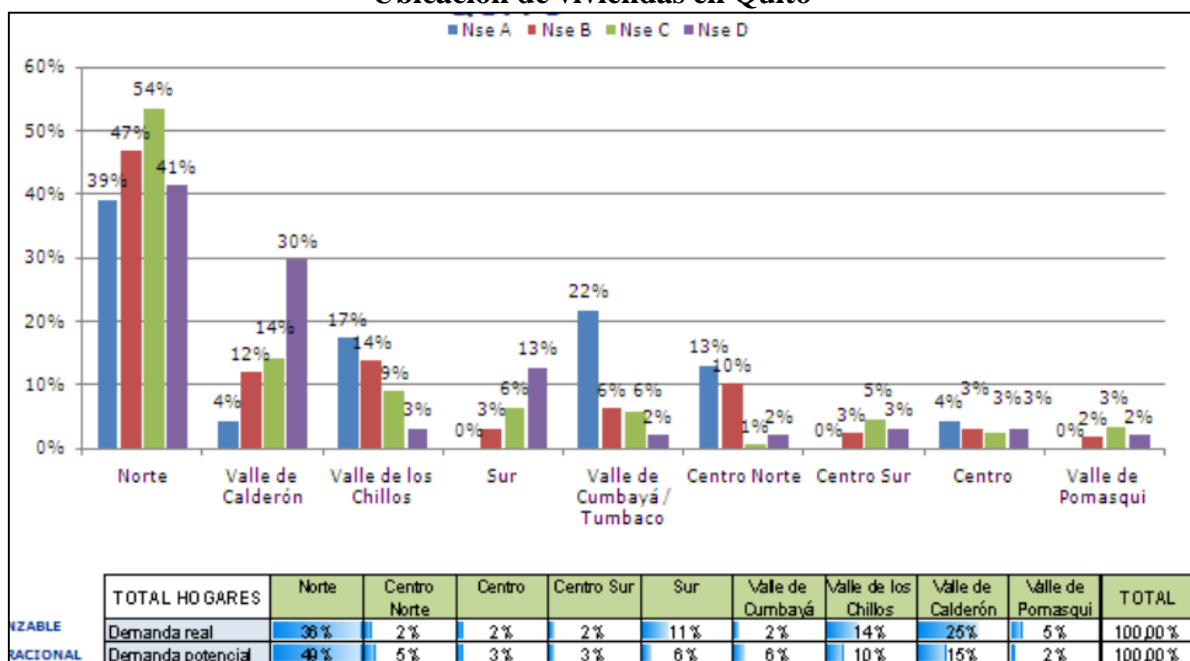
En el Gráfico N° 22 se puede observar que en la ciudad de Quito el porcentaje de viviendas alquiladas bordea el 40,00%, solo en el nivel socioeconómico D (nivel más bajo) el porcentaje de viviendas supera el 57,00%, mientras que en el nivel socioeconómico A, es decir el nivel más alto solamente corresponde al 13,00%; por otro lado, el promedio total de viviendas propias es de 36,00%, donde el mayor porcentaje 65,00% se encuentra en el nivel socioeconómico A. (CAMICON, 2014)

Gráfico N° 22
Situación actual de los hogares de Quito



Fuente: CAMICON

Gráfico N° 23
Ubicación de viviendas en Quito



Fuente: CAMICON

En la ciudad de Quito, todos los niveles socioeconómicos preferirían que la ubicación de sus viviendas sea la zona norte de la ciudad. Es así que la demanda potencial es de 40,00%, sin embargo la real es de 30,00%, la diferencia de 10,00% surge por el factor económico. Por otro lado la demanda potencial en el valle de Cumbayá y Tumbaco es de 6,00%, sin embargo solo el 2,00% adquiere un bien inmueble en dicha zona. Al contrario zonas como el sur de Quito, donde la demanda potencial es de 6,00%, la demanda real es del 11,00%, lo que demuestra que por razones de presupuesto los consumidores adquieren bienes en zonas que no han sido de su preferencia inicial. Las viviendas preferidas por todos los niveles socioeconómicos son aquellas que tienen entre 80,00m² y 100,00m², 3 dormitorios, 2 baños y 1 garaje y la demanda potencial y real tiene una mayor predisposición al pago de viviendas de entre USD\$35.000,00 y USD\$50.000,00, es decir viviendas para clase media.

En referencia a la forma de pago tanto la demanda potencial como la real pagaron sus viviendas con crédito del BIESS, como segunda opción se encuentra los créditos de bancos o cooperativas y finalmente la tercera opción es al contado; esto demuestra que el BIESS en los últimos años ha tomado mayor protagonismo en el sector inmobiliario debido a la facilidad de créditos. El financiamiento se divide en el valor inicial de la reserva que oscila entre los USD\$500,00 y USD\$1.000,00, el valor de la entrada que está entre los USD\$1.000,00 y USD \$5.000,00 y el valor de la cuota mensual (a 25 años plazo) entre USD\$280,00 y USD\$400,00. (CAMICON, 2014)

En el factor económico “Patrones de consumo” se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas:

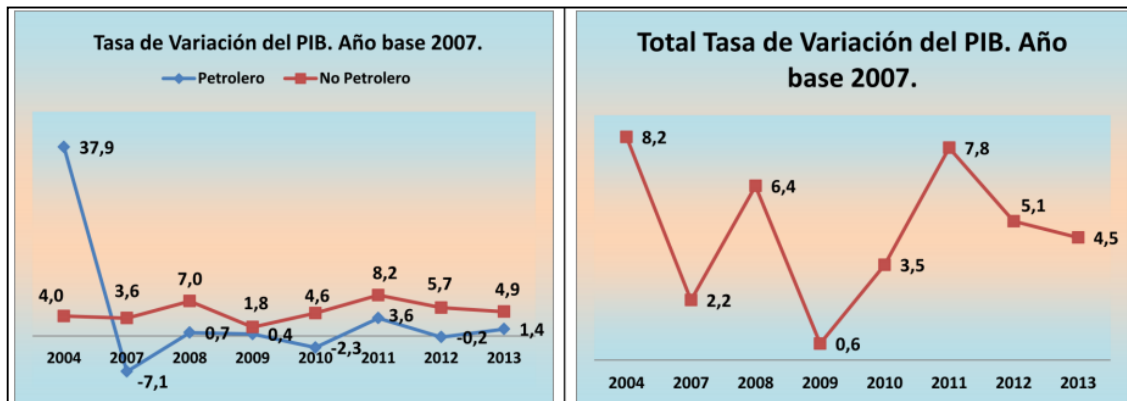
- Oportunidades
 - Condiciones favorables de créditos hipotecarios.
- Amenazas
 - Demanda de viviendas alquiladas mayor a la demanda de viviendas propias.
- Políticas fiscales

En el año 2013 la política fiscal tuvo una trayectoria expansiva a menores tasas que los años anteriores; entre enero y julio de 2013 el gasto total del gobierno central registró un incremento del 14,20% respecto a igual período del año anterior, donde se refleja que el gasto

corriente aumentó 16,50% en términos nominales, impulsado por alzas en el gasto de compras de bienes y servicios (26,30%), el pago de intereses (44,90%), el pago de sueldos (8,50%), el gasto de capital (11,20%) y la inversión fija reflejada en construcción pública (20,30%), mientras que los ingresos disminuyeron 1,90%, debido a la caída de los ingresos petroleros, que fue del 34,70%, ya que los ingresos no petroleros crecieron 16,10%, entre estos últimos, los ingresos no tributarios se expandieron 37,80%, mientras que los no tributarios ascendieron a 13,60%. Como consecuencia en el período analizado el resultado del gobierno central mostró un déficit en contraste con el superávit registrado en igual período de 2012, por ello la deuda pública total del sector público no financiero mantuvo su tendencia al alza y en septiembre de 2013 llegó al 23,60% del PIB (en comparación con el 22,20% del PIB en diciembre de 2012). (CEPAL, 2014)

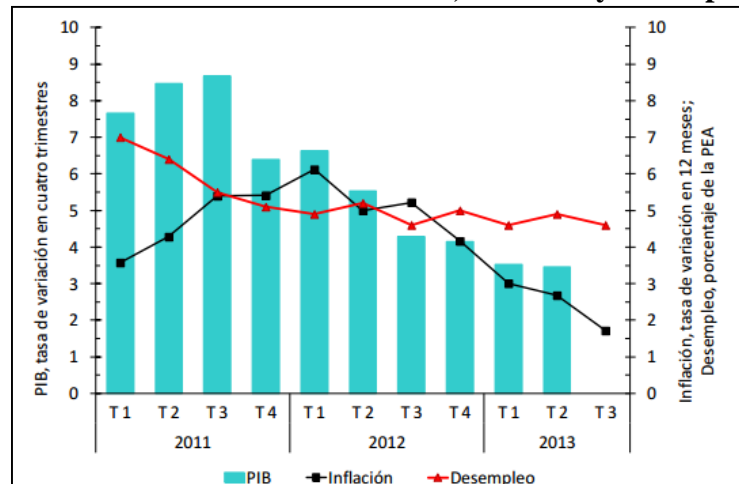
Las tasas de variación del PIB se muestran en el Gráfico N° 24 entre 2007 hasta 2013 el promedio de crecimiento es 4,30% pero con el cambio de base de las cuentas nacionales al 2007, el crecimiento de algunos años se alteró y en el 2014 la economía se desacelera. En el Gráfico N° 25 se muestran las variaciones del PIB, inflación y desempleo de los años 2011 a 2013; en el Gráfico N° 26 se muestra la tasa de variación de la inflación hasta el 2014, la cual tiende a aumentar y en el Gráfico N° 27 se muestra el porcentaje de la PEA nacional en referencia al desempleo y subempleo. (Carrera, 2015)

Gráfico N° 24
Tasa de variación del PIB



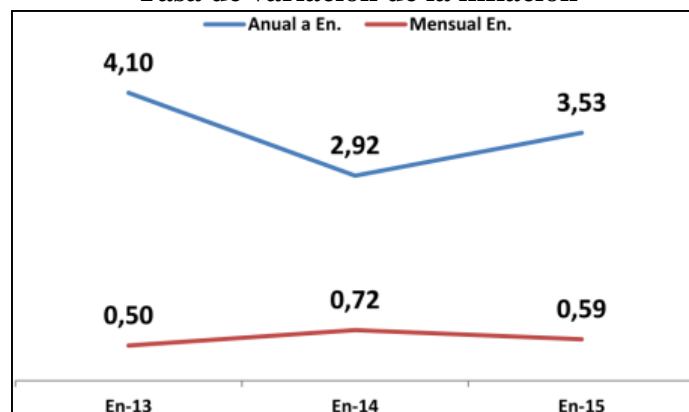
Fuente: BCE

Gráfico N° 25
Ecuador: Producto interno bruto, inflación y desempleo



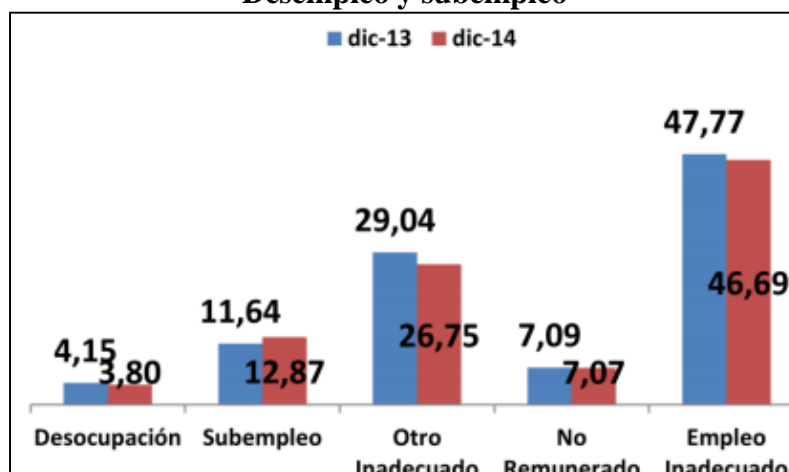
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.

Gráfico N° 26
Tasa de variación de la inflación



Fuente: BCE

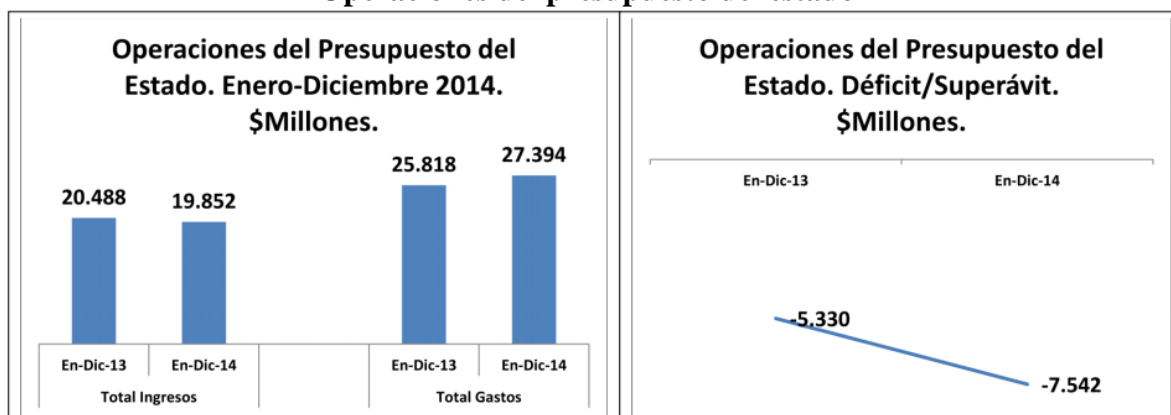
Gráfico N° 27
Desempleo y subempleo



Fuente: INEC

“El aumento de la deuda pública externa obedece principalmente al incremento de la deuda con instituciones de China, que a septiembre de 2013 sumaba alrededor de 4.500,00 millones de dólares. Por su parte, las reservas nacionales de libre disponibilidad aumentaron a lo largo del año, alcanzando en octubre de 2013 un monto de 4.206,00 millones de dólares (frente a 2.483,00 millones de dólares en diciembre de 2012).” (CEPAL, 2014)

Gráfico N° 28
Operaciones del presupuesto del estado



Fuente: Ministerio de Finanzas

Según Carrera “Entre 2013 y 2014 los ingresos del estado se reducen 3,10% y los gastos aumentan 6,10%, por lo que el déficit crece 41,50%”. Esto se refleja en el Gráfico N° 28”. (Carrera, 2015)

Se escogió la siguiente amenaza para el factor “Políticas fiscales”:

- Incremento de deuda pública.

- Políticas monetarias

En el año 2013 el Banco Central mantuvo constantes las tasas de interés de referencia (activas, pasivas y máxima convencional), así como las tasas activas máximas para todos los segmentos de crédito. El crédito concedido por el sistema financiero privado creció un 6,70%, menor al crecimiento del 10,60% y 18,50% de los años 2012 y 2011 respectivamente. A su vez, los préstamos para la vivienda otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) se expandieron 10,90% y los préstamos quirografarios en 11,70%. También, la actividad económica del primer semestre del año aumentó 3,50%, impulsada por los sectores de la construcción (7,10%) y del transporte y comunicaciones (9,90%). (CEPAL, 2014)

Para el factor económico “Políticas monetarias” se rescatan las siguientes oportunidades:

- Aumento de la actividad económica del país impulsada por el sector de la construcción.
- Ayuda del gobierno para crecimiento del sector de la construcción.

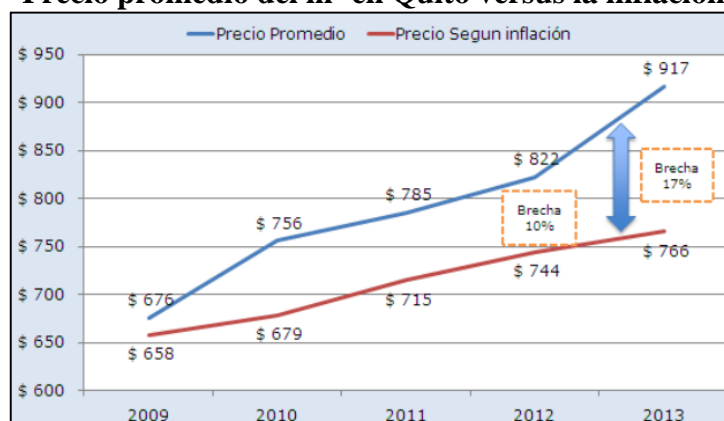
- Tasas de inflación

Es importante analizar la evolución y la tendencia de los precios por m² y compararlos con la evolución de la inflación, ya que lo que genera una

burbuja financiera en el sector inmobiliario, es el incremento exagerado de los precios que no se sustenta en los aumentos moderados, con respecto a la inflación y un margen adicional que represente la utilidad del promotor o comercializador del proyecto. (CAMICON, 2014)

Un promotor o constructor debe incrementar los precios del m² de construcción, tomando en cuenta el porcentaje de la inflación y generando un margen adicional que oscile entre un 10,00% y 15,00%, ya que si solo sube el precio al nivel de la inflación no tendría ganancia. (CAMICON, 2014)

Gráfico N° 29
Precio promedio del m² en Quito versus la inflación



Fuente: CAMICON

El Gráfico N° 29 muestra los precios por m² de construcción promedio y según inflación, donde en el año 2009 el precio incluido la inflación es de \$658,00, mientras que el promedio en el mercado ascendió a \$676,00, es decir un incremento del 2,70%, margen que año tras año se va incrementando, llegando en el año 2012 a generar una brecha entre el precio según la inflación y el precio promedio del mercado del 10,00%.

En el año 2013 existe una brecha del 17,00%, es decir un margen superior al recomendado, pudiendo generar una burbuja que afecta la estabilidad del sector, pero debido a las condiciones económicas del Ecuador goza de estabilidad y bonanza hasta el año 2014. (CAMICON, 2014)

La amenaza que se destaca en el factor “Tasas de inflación” se define como:

- Incremento de la brecha entre el precio promedio del m² y la inflación.

- Tendencias de las empresas

A partir del año 2012 los proyectos con unidades disponibles han mostrado una tendencia decreciente a una tasa promedio anual de 8,00% anual, mientras que aquellos con unidades 100,00% vendidas refleja una tendencia creciente a una tasa del 55,00%. Actualmente, del total de proyectos de vivienda en stock, el 57,00% corresponden a proyectos en construcción, el 42,00% a proyectos en planos y el 1,00% a proyectos detenidos, este último representando un promedio de 36 proyectos detenidos. Por otro lado, la ubicación de los proyectos en la ciudad de Quito en los años 2012 y 2013, se encuentran en la zona Centro Norte de Quito, que comprende la zona que va desde la Av. El Inca hasta la Av. Patria. Además, también existe un fuerte crecimiento en los proyectos

localizados en el valle de los Chillos y en la zona Norte de Quito que se extiende desde el Inca hasta Carcelén. (CAMICON, 2014)

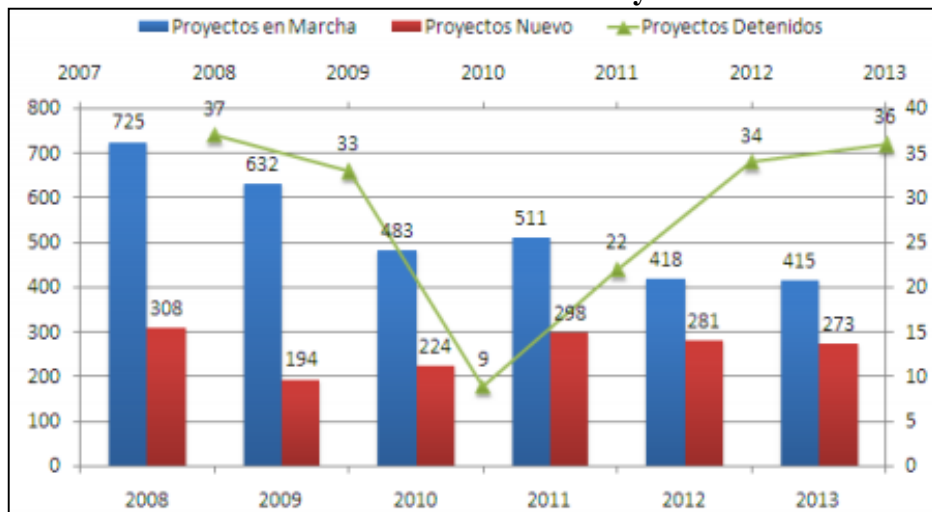
Cuadro N° 2
Evolución de Proyectos inmobiliarios

Status del Proyecto	Proyectos con Unidades Disponibles						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En Marcha	542	725	632	483	511	418	415
Nuevos (creados por año)	344	308	194	224	298	281	273
Proyectos con unidades disponibles	644	820	698	707	809	699	688
Proyectos 100% Vendidos y Detenidos							
Proyectos 100% Vendidos (Inventario Acumulado)	129	226	509	718	1044	1287	1577
Proyectos Detenidos	13	37	33	9	22	34	36

Fuente: CAMICON

El Cuadro N° 2 muestra la evolución en el número de proyectos y la tendencia decreciente que comienza desde el año 2012 con un menor número de proyectos en marcha y proyectos nuevos. Así mismo una tendencia creciente en el número de proyectos detenidos por las distintas trabas legales y técnicas que los municipios han impuesto en los últimos años. Así, en el año 2010 se registraron 9 proyectos detenidos, éste número se elevó a 22 en el año 2011 y llegaron a 36 en el año 2013; 4 veces el número de proyectos detenidos que el año 2010. (CAMICON, 2014)

Gráfico N° 30
Evolución del número de Proyectos



Fuente: CAMICON

La oferta de unidades de vivienda tuvo un comportamiento de crecimiento moderado de 19,00% anual hasta el año 2012; sin embargo en el año 2013 la oferta creció a una tasa superior (36,00%), totalizando 22.063,00 unidades disponibles; valor que supera en 5.862,00 unidades a las del año anterior (2012). Principalmente, este incremento se debe a la aparición del nuevo proyecto: Ciudad Jardín, localizado en el sur de Quito, que aumentó la oferta con 5.200,00 unidades, el cual ha contribuido a incrementar la oferta de unidades de vivienda de interés social, debido a su ubicación y precio. (CAMICON, 2014)

Como producto de la crisis financiera mundial que en Ecuador también tuvo repercusiones, en el año 2009 las unidades de vivienda disponibles cayeron a una tasa del 69,00%. Sin embargo, el gobierno del Ecuador tomó medidas económicas direccionadas a incrementar la compra de unidades de vivienda, sobre todo las de interés social, suavizando los efectos negativos del sector inmobiliario. Estas medidas facilitaron la

liquidez en el sistema bancario privado, mediante la inyección de capital en el Banco del Pacífico y una fuerte inversión en el Banco del IESS (BIESS), permitiendo mejores condiciones en términos de plazos y tasas de interés que incentivaron el endeudamiento de los ecuatorianos para adquisición de viviendas. En el Cuadro N° 3 se muestran las tasas de interés para préstamos hipotecarios en el BIESS, las cuales fueron fijadas en un límite del 8,69% a plazos que se extienden a 25 años, financiando el 100,00% del valor de la vivienda hasta un máximo de USD\$100.000,00. Además se crearon bonos de vivienda para unidades con valores inferiores a los USD\$60.000,00, lo que provocó que la crisis se revierta y a partir del 2010 el sector se recuperó. (CAMICON, 2014)

Cuadro N° 3
Tasas de interés para préstamos hipotecarios en el BIESS año 2014

Sueldo Reportado	Cuota Máxima Mensual 40% del Sueldo	Tasa Nominal que se aplica al Préstamo según el plazo (*)				
		7.90%	7.90%	8.20%	8.69%	8.69%
	Cuota Mensual	5 Años	10 Años	15 Años	20 Años	25 Años
240	96	4.746	7.947	9.925	10.911	11.735
350	140	6.921	11.589	14.474	15.911	17.113
400	160	7.910	13.245	16.542	18.184	19.558
500	200	9.887	16.556	20.678	22.730	24.448
600	240	11.864	19.868	24.813	27.276	29.337
700	280	13.842	23.179	28.949	31.822	34.227
800	320	15.819	26.490	33.084	36.368	39.116
1.000	400	19.774	33.113	41.355	45.460	48.896
1.250	500	24.718	41.391	51.694	56.826	61.119
1.500	600	29.661	49.669	62.033	68.191	73.343
2.000	800	39.548	66.225	82.710	90.921	97.791
3.000	1.200	59.322	99.338	124.065	136.381	146.687
4.000	1.600	79.096	132.451	165.420	181.842	195.582
5.000	2.000	98.870	165.563	206.775	227.302	244.478
10.000	4.000	197.740	331.126	413.550	454.604	488.955

Fuente: BIESS, 2014

Es importante mencionar el rol regulador favorable del gobierno en cuanto al crecimiento de la construcción, ya que las medidas aplicadas ejercieron presión en el sistema financiero, generando competencia en cuanto a créditos hipotecarios mediante productos crediticios similares, que dieron como resultado reducción de tasas de interés hipotecarias. Por otro lado, el Municipio de Quito es un actor importante que aporta al incremento de la oferta de viviendas; en el año 2013 contribuye con 2.648,00 unidades de vivienda de interés social que se encuentran en un rango de precios menor a los USD\$25.000,00, que corresponde al 12,00% del total de unidades de vivienda ofertadas en Quito, distribuidas en 7 proyectos, 5 de los cuales se encuentran en la zona Centro, uno en la zona Norte y otro en la zona Sur. (CAMICON, 2014)

Para el último factor económico “Tendencias de las empresas”, las oportunidades y amenazas son:

- Oportunidades
 - Incremento de proyectos 100,00% vendidos.
- Amenazas
 - Tendencia creciente de proyectos detenidos.

2.2.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental

Según David “Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a la economía, debido que definen como las personas viven, trabajan, producen y consumen; lo cual implica cambios en los productos y servicios ofertados por las empresas, con el objetivo de conseguir un mercado meta y captar nuevos consumidores.” (David, 2003, pág. 111)

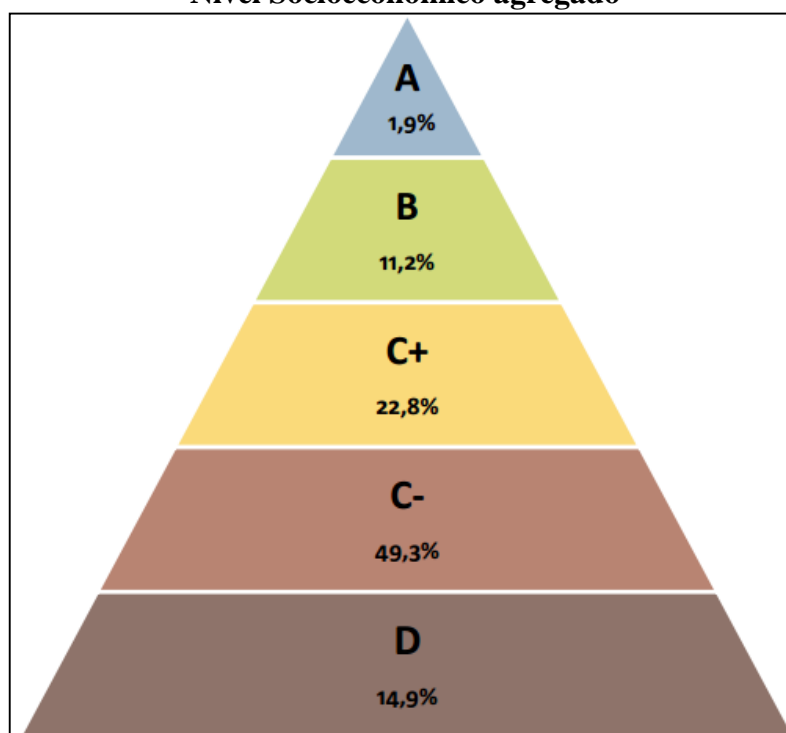
A continuación se analizará la población que demanda los servicios de Empresa Constructora, es decir el mercado meta, el cual corresponde a la clase media de la ciudad de Quito:

- Segmentación de mercado

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, la cual servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo; este estudio, se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,09% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,20% en nivel B, el 22,80% en nivel C+, el 49,30% en estrato C- y el 14,90% en nivel D. En el Gráfico N° 31 se puede visualizar la pirámide de niveles socioeconómicos, con sus respectivos porcentajes y en el Gráfico N° 32 se aprecian los factores considerados para el estudio: Vivienda, Educación, Económica, Bienes,

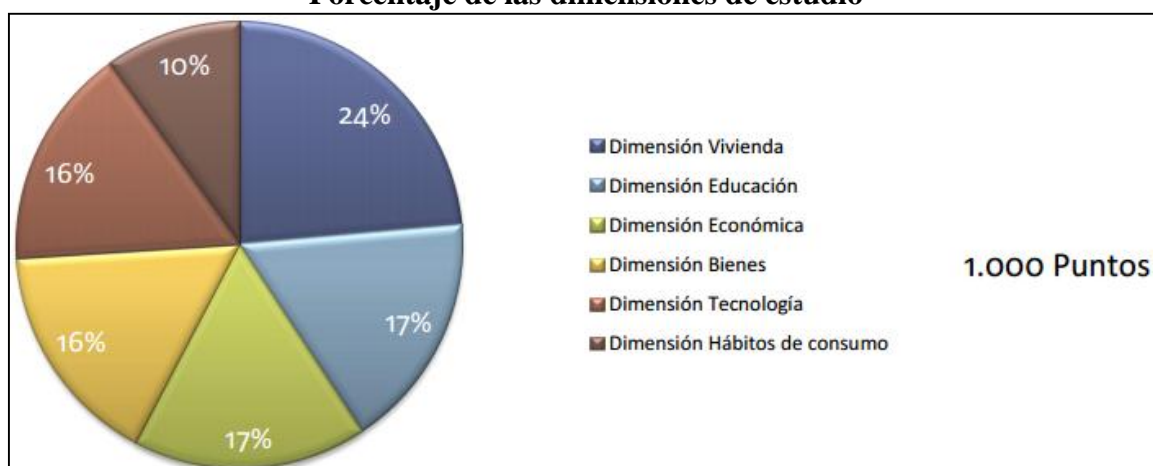
Tecnología, Hábitos de consumo, y el peso colocado en cada uno de ellos. (INEC, 2013)

Gráfico N° 31
Nivel Socioeconómico agregado



Fuente: INEC

Gráfico N° 32
Porcentaje de las dimensiones de estudio

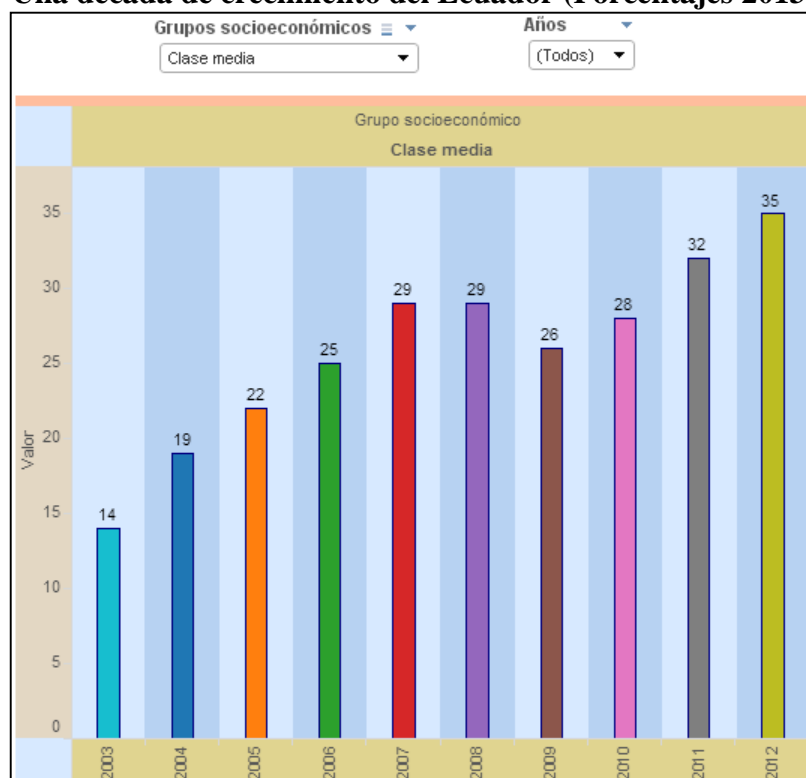


Fuente: INEC

En los últimos años, la clase media se ha incrementado, conformando familias más pequeñas con mayores ingresos, mejor educación y que demandan un nuevo estilo de vida, gozan hoy en día de “seguridad económica”, con un ingreso mensual de \$300.00 por persona al mes y tiene un máximo de \$1,500.00; es decir, es la clase que impulsa la economía. Esto, ha sucedido gracias a la calidad del empleo, que actualmente es más estable y paga más; principalmente, debido a los altos precios de las materias primas y del petróleo que en la última década promovieron el crecimiento regional y le permitieron al gobierno realizar grandes inversiones que crearon una cadena de demanda de empleos calificados, es por ello que el 80% de empleados de la clase media ecuatoriana pertenecen al sector privado. Otro factor que ayuda a la bonanza de este nivel socioeconómico, corresponde a la moneda, que no se devalúa con cada crisis política disparando los precios y con una economía estable, la clase media tiende a prosperar y a consumir. (VISTAZO, 2014)

Se presenta en el Gráfico N° 33 el diagrama de barras que detalla el desarrollo de la clase media en el Ecuador durante 10 años:

Gráfico N° 33
Una década de crecimiento del Ecuador (Porcentajes 2013)



Fuente: Habitus, INEC, SIEH

Al estudiar el comportamiento del mercado se hace énfasis en el crecimiento de la clase media debido que causa un gran efecto en el consumo; actualmente, existen centros comerciales en construcción o inaugurados en algunas ciudades del Ecuador: Latacunga, Riobamba, Ibarra, Manta, Babahoyo, Playas, Esmeraldas y Machala, además de los grandes malls nuevos de Quito y Guayaquil, los cuales atraen a cadenas de almacenes y nuevas sucursales de bancos que otorgan financiamiento y tarjetas de crédito, logrando captar nuevos consumidores que perciben la gran diversificación en la oferta de bienes a los que antes no accedían; esto ocasionado gracias a que el internet ha cambiado la forma en que una sociedad se ve respecto al mundo y sus aspiraciones. (VISTAZO, 2014)

Germán Carvajal de Market Watch, ha notado en esta clase “un comportamiento muy agresivo para consumir, no duda en endeudarse incluso en artículos suntuarios que antes no compraba”. (VISTAZO, 2014)

En el factor “Segmentación del mercado” destaca la siguiente oportunidad:

- Crecimiento de la población de clase media.
- Comportamiento

Tanto en el ámbito familiar como en políticas de Estado, en tiempo de bonanza es importante ahorrar e invertir, es decir evaluar si en el caso de los consumidores el gasto es igual al ingreso o como estado frenar gastos ineficientes como sueldos burocráticos innecesarios, gastos abundantes en publicidad estatal, infraestructuras como aeropuertos y equipos que no se aprovechan. (VISTAZO, 2014)

Pedro Romero, profesor de economía de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) indica “Son como los gastos de la familia de clase media que se compra una casa en la playa, y cuando viene la crisis le toca venderla” o como mencionó el político y jurista Raúl Clemente Huerta “La clase media se ve forzada por su educación y su ambiente a seguir el ritmo de vida de las élites económicas, pero lo que en los segundos es comodidad y placer, en ella es angustia y dolor. Vivienda, vestuario, medicinas, alimentación, escuelas, compatibles todo ellas con el decoro y la responsabilidad del artesano o empleado, pero para pagar tales urgencias, solo hay el sueldo fijo casi siempre exiguo, trayendo con fatal exactitud matemática, el déficit de cada quincena”. (VISTAZO, 2014)

Otro factor importante a ser considerado para que una familia mantenga un estilo de vida de clase media es la participación laboral de las

mujeres; a mayor nivel socioeconómico, más común es que la mujer trabaje; el 71.00% de las mujeres de clase media son económicamente activas, comparado con el 86.00% de la clase alta. (VISTAZO, 2014)

La economista Amparo Armas, del Centro para la Igualdad Económica de Género atribuye estos datos a que las madres de familia de clase alta tienen mayor acceso a servicios de cuidado de los niños y adultos mayores, lo cual les da la libertad de trabajar y menciona “Es vital que el Estado impulse programas sociales que permitan a las mujeres igualdad de oportunidades de acceso al trabajo ya que las oportunidades de un hogar se reducen si es que hay un solo ingreso”. (VISTAZO, 2014)

Según el Banco Mundial, la gente de clase media tiende a demandar mayor justicia de sus instituciones, lo cual se ha visto expresado en el Ecuador mediante impuestos ya que según el Servicio de Rentas Internas esta clase aportó en 2010 el 22.00% de la recaudación total del impuesto a la renta. La clase media se convierte en una fuerza política cuando usa sus votos para elegir autoridades que defiendan sus empleos. (VISTAZO, 2014)

A continuación se detalla las oportunidades y amenazas del factor “Comportamiento”:

- Oportunidades
 - Consumidores con preferencia en organizaciones éticas.
 - Incremento de actividad económica de mujeres de clase media.

- Amenazas
 - Inestabilidad económica de la clase media en tiempos de crisis.

Tomando en consideración los montos de endeudamiento para una vivienda terminada por parte del BIESS en el Cuadro N° 3, la clase media accede a un préstamo hipotecario de mínimo \$6,921.00 con un sueldo de \$350.00 mensuales a 5 años plazo (menor tiempo de endeudamiento) y un máximo de \$73,343.00 que corresponde al mayor tiempo de endeudamiento (25 años plazo) y con sueldo de \$1,500.00, estos rubros se enfocan a una sola persona, por lo que si en la familia trabajan dos personas se podría llegar a un máximo de \$146,687.00 con dos sueldos que sumen \$3.000,00, por ello Empresa Constructora oferta viviendas valoradas entre \$60,000.00 y \$150,000.00 de 40m² a 100m², a un valor por m² que se encuentra entre \$600.00 a \$1,500.00 por m² dependiendo del sector.

2.2.3 Análisis político, gubernamental y jurídico

Este análisis puede ser la parte más importante del análisis externo, debido que los gobiernos además de ser reguladores, también son clientes de las organizaciones, por consiguiente, los factores políticos, gubernamentales y jurídicos, pueden representar oportunidades o amenazas clave. Los cambios de

las leyes o legislaciones inconsistentes, pueden afectar muchísimo a las empresas. (David, 2003, pág. 112)

Fred David habla acerca de algunas variables importantes a considerar, de las cuales se tomarán en consideración las siguientes:

- Protección del ambiente y seguridad y salud ocupacional

El sector de la construcción se preocupa por la protección del medio ambiente, por lo que se han creado algunas leyes para este objetivo, la mayoría de ellas enfocadas a las construcciones públicas tales como hidroeléctricas, vías, pozos petroleros, entre otras; y aunque no tan extensamente, también enfocada a la construcción de viviendas. En primera instancia se encuentra la “Ley de Gestión Ambiental”, ubicada en el Anexo N° 3, la cual constituye el cuerpo legal específico más importante atinente a la protección ambiental en el país; esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo. Por otro lado, el municipio solicita varios requisitos como cumplimientos de normas ambientales para la ejecución de las obras; por ello en el Anexo N° 4 se encuentra la “Ordenanza Metropolitana N° 0404”, que menciona todas las obligaciones que se

deben cumplir en relación a políticas medioambientales para la construcción de viviendas.

Así como las leyes mencionadas anteriormente, también existen aquellas enfocadas a la Seguridad y Salud en la construcción, donde en conjunto con el Ministerio de Relaciones Laborales, se ha creado el “Reglamento de Seguridad y salud para la construcción y obras públicas” en el Registro Oficial N° 00174 en el R. O. No. 249 del 10 de Enero de 2008, el cual se encuentra ubicado en el Anexo N° 5, este documento busca mejorar las condiciones laborales de los empleados de las construcciones, así como la protección a los transeúntes de las obras.

Empresa Constructora, siempre busca cumplir las leyes por lo que ha implementado controles ambientales y de seguridad laboral poco a poco en cada una de las obras; además, mantiene capacitaciones y actualizaciones constantes por parte de los altos niveles jerárquicos en relación a nuevos métodos de gestiones ambientales y laborales.

Para el factor “Protección del ambiente y Seguridad y salud ocupacional” se rescata la siguiente oportunidad.

- Innovación en políticas ambientales y laborales.

- Regulación o desregulación gubernamental

“Se entiende por desregulación todo proceso que implica suprimir las normas que dirigen y controlan una actividad económica para

posibilitar el funcionamiento de la libre competencia y, en consecuencia, la regulación de la actividad por el mercado.” (ARROYO FERNÁNDEZ, 2004)

Empresa Constructora ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de un proyecto grande mencionado anteriormente, que se ha visto afectado por desregulaciones gubernamentales en materia de expropiaciones, por lo que en el Anexo N° 6 se encuentra el “Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)” que en la Sección VII habla acerca de las “Expropiaciones”. También, en el Anexo N° 7 se encuentra la “Ley Orgánica de Régimen Municipal” que habla acerca de las expropiaciones en la mayoría del documento pero principalmente en el Capítulo IV “De las Expropiaciones” y en último lugar también se tiene el “Código de Procedimiento Civil del Ecuador” que en su sección N° 19 “Del juicio de expropiación” describe las últimas instancias que se puede optar para el tema, este documento se encuentra en el Anexo N° 8.

En el tema “Regulación o desregulación gubernamental” se considera las siguientes amenazas:

- Entorno político inestable con alto grado de incertidumbre.
- Legislación

La Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial ha expedido la “Ordenanza Metropolitana N° 0172” que corresponde a un compendio de todas las normas referentes a la construcción, la cual se encuentra en el Anexo N° 9; en este documento, se encuentra toda la información

relacionada a la construcción de edificaciones y es utilizada por Empresa Constructora para el desarrollo de las obras. También, se debe cumplir los lineamientos del “Código Ecuatoriano de la Construcción” que se lo puede visualizar en el Anexo N° 10, el cual trata acerca de los lineamientos que las empresas constructoras deben seguir para el desarrollo de sus obras así como la “Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC-11)”, en el Anexo N° 11, donde se habla de los requisitos de diseño sismo resistente, que comprende un factor importante para la aprobación de las obras.

La amenaza que se toma en cuenta para el factor “Legislación” es el siguiente:

- Legislaciones municipales inconsistentes.

2.2.4 Análisis tecnológico

Al formular estrategias, se debe tomar en cuenta que los avances tecnológicos pueden afectar positiva o negativamente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones; ya que permiten crear nuevos mercados, productos, posiciones competitivas, etc. y también mejorar los existentes. También, pueden instaurar economías de escala para mejorar la producción y dar como resultado un cambio en los

valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes, y mediante esto, generar ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento, por lo que las empresas deben formular estrategias que aprovechen estas oportunidades tecnológicas. (David, 2003, págs. 112-113)

Actualmente, las tecnologías en el interior de la empresa son escasas debido que se ha continuado trabajando empíricamente debido a las creencias del líder de la empresa, aunque por las nuevas generaciones, cada vez con mayor énfasis se ha tratado de introducir nuevas tecnologías tales como control mediante GPS, en sistemas computarizados, por internet, entre otros; pero su aplicación ha sido progresiva. Hoy, Empresa Constructora mantiene controles escritos sin digitalizar; los procesos básicamente dependen del personal operativo de la empresa y rara vez de maquinaria pesada, aunque para el movimiento de tierras se ha incursionado en la utilización de diferentes máquinas al mismo tiempo. La importancia de estas tecnologías, recae en la rapidez de sus actividades trasladado en productividad y ahorro de tiempo en la organización, por lo que se debería prestar mayor atención a cambiar la forma empírica de desempeñar el trabajo, mediante convenios y capacitaciones de nuevas tecnologías y productos que beneficien a la empresa.

Existe poca inversión en relación a tecnología, principalmente porque las obras realizadas han permitido sobrellevar el negocio mediante una administración empírica, por lo que los cambios tecnológicos deberían ir a la par con el medio es decir, acelerar a un mayor ritmo que permita obtener productos finales en

menor tiempo, creando beneficios tanto internos como externos. Es importante comparar los patrones de inversión de los principales competidores tecnológicos y definir la ventaja competitiva en relación a ellos, la cual en Empresa Constructora se basa en mantener personal operativo fiel porque su trabajo es reconocido y no remplazado; pero por otro lado, los competidores han logrado generar fidelidad de sus empleados mediante Salud y Seguridad ocupacional y a la vez incursionando en contratación o capacitación de operadores de maquinaria pesada, lo cual ayuda a la fuerza laboral a obtener especialización en otras áreas.

Por otro lado, el área Administrativa posee directivos que han estudiado con las últimas tecnologías, pero no han podido implementar sus conocimientos en Empresa Constructora debido a la fuerte inversión necesaria para software y capacitación de personal ya que en el mercado laboral es difícil encontrar personas especializadas en un software específico.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas del “Análisis tecnológico”:

- Oportunidades
 - Aumento en la oferta tecnológica.
- Amenazas
 - Costos altos en implementación tecnológica.

2.2.5 Análisis competitivo

Para formular buenas estrategias, es vital reunir y evaluar la información sobre los competidores. Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas compiten en diferentes industrias o segmentos de mercado, lo que ocasiona que los resultados totales no reflejen la información adecuada para cada división. Además, las empresas privadas, usualmente no otorgan información acerca de marketing o finanzas, lo que lleva a deducir mediante las acciones de la competencia, los esfuerzos que realizan. (David, 2003, pág. 113)

Anteriormente en el Gráfico N° 6 se analizaron las empresas constructoras con ingresos similares a Empresa Constructora, donde se destacan las que tienen su domicilio en Quito:

- CONSTRUCTORA VELASTEGUI
- CONSERBEG CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS BECERRAS GUZMAN S.A.

Estas empresas han captado la atención de la organización ya que poseen construcciones similares a Empresa Constructora, es decir viviendas destinadas a la clase media en sectores norte de la capital que buscan brindar a las personas calidad y estatus por medio de ubicación en el norte de Quito. Dentro del personal de la empresa el Gerente General y el Gerente Financiero se mantienen a la vanguardia de noticias de las empresas constructoras,

principalmente de fuentes como revistas, por ejemplo Revista CLAVE y además mediante el “networking” que se refiere a la interacción constante con personas en la industria de la construcción.

A continuación se evaluará la posición de la empresa comparándola con las dos organizaciones mencionadas anteriormente en la siguiente matriz:

- Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz según David “Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.” (David, 2003, pág. 38)

En el Cuadro N° 4 se tomarán en cuenta los cinco factores críticos para el éxito, que Fred David menciona en su libro, donde la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, ya que su peso es de 0,40, mientras que la “participación en el mercado” y la “competitividad de precios” tienen un 0,20 y finalmente con un 0,10 a los factores relacionados a “calidad del producto” y “lealtad del cliente”.

Cuadro N° 4
Matriz de perfil competitivo

		EMPRESA CONSTRUCTORA		CONSTRUC- TORA VELASTEGUI		CONSERBEG S.A.	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	C	PP	C	PP
Participación en el mercado	0,20	1,00	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40
Competitividad de precios	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	3,00	0,60
Posición financiera	0,40	2,00	0,40	4,00	0,80	3,00	0,60
Calidad del producto	0,10	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40
Lealtad del cliente	0,10	1,00	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40
Total	1,00		2,20		3,00		2,40

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 38

Como señala el total ponderado 3,00, el competidor CONSTRUCTORA VELASTEGUI es el más fuerte, enfocándose principalmente en mayores calificaciones en la “posición financiera” con 4,00 que significa mayor fuerza y con un puntaje de 3,00 que corresponde a menor fuerza en los demás factores exceptuando la “competitividad de precios” que mantiene 2,00 que implica una menor debilidad, mientras que CONSERBEG S.A. posee puntajes que varían entre 3,00 (menor fuerza) y 2,00 (menor debilidad) con los factores “competitividad de precios”, “posición financiera” y “participación en el mercado”, “calidad del producto”, “lealtad del cliente” respectivamente, logrando el segundo puesto como competencia más fuerte. Así Empresa Constructora se posiciona como la empresa con menor fuerza competitiva debido que el único factor “competitividad de precios” mantiene una puntuación de 4,00 ya que los precios de

venta al público de viviendas son menores que la competencia; el factor “calidad del producto” se mantiene constante con su competidor más fuerte y tiene una mejor puntuación que el otro competidor. En este punto, se puede concluir que al mantener una calidad similar al mejor competidor y precios más competitivos, Empresa Constructora está asumiendo parte del costo de m² y por ello a veces ha tenido que asumir el valor diferencial, esto implica que las otras empresas se posicionan mejor frente a los factores más importantes, porque Empresa Constructora, en el factor “posición financiera” que tiene el mayor peso en el estudio, solamente tiene una calificación de 2,00 debido a que tiene menor trayectoria en el mercado y ha sufrido fuertes cambios que han desestabilizado su economía. Finalmente con una calificación de 1,00 se encuentran los factores “participación en el mercado” y “lealtad del cliente” porque toma tiempo captar nuevos clientes y posicionarse como una empresa competitiva en el sector. Por otro lado, es importante aprovechar el “networking”, ya que permite crear sociedades o alianzas con empresas que mantienen un mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional, aprovechando el conocimiento y capacitación del personal de la empresa y logrando que la fuerte competencia sea aliada de la compañía.

A continuación se detalla las oportunidades y amenazas, obtenidas como resultado del análisis competitivo:

- Oportunidades
 - Mejor posicionamiento de las empresas constructoras en el país.

- Amenazas
 - Fuerte competencia en el mercado ecuatoriano.
 - Mercado exigente que busca estatus reflejado en calidad.

2.2.6 Formulación de oportunidades y amenazas

Para la formulación de oportunidades y amenazas de Empresa Constructora en el análisis externo FODA, se tomó en cuenta todos los resultados de los análisis previos, lo cual se agrupa en el Cuadro N° 5, que posteriormente será ingresado en el sistema MiBSC.

Cuadro N° 5
Formulación de Oportunidades y Amenazas

EXTERNA	OPORTUNIDADES	
	a	Variación moderada de precios de materiales de construcción.
	b	Condiciones favorables de créditos hipotecarios.
	c	Aumento de la actividad económica del país impulsada por el sector de la construcción
	d	Incremento de proyectos 100,00% vendidos.
	e	Crecimiento de la población de clase media.
	f	Consumidores con preferencia en organizaciones éticas.
	g	Incremento de actividad económica de mujeres de clase media.
	h	Innovación en políticas ambientales y laborales.
	i	Aumento en la oferta tecnológica.
	j	Mejor posicionamiento de las empresas constructoras en el país.
	AMENAZAS	
	a	Demanda de viviendas alquiladas mayor a la demanda de viviendas propias.
	b	Incremento de deuda pública.
	c	Incremento de la brecha entre el precio promedio del m ² y la inflación.
	d	Tendencia creciente de proyectos detenidos.
	e	Inestabilidad económica de la clase media en tiempos de crisis.
	f	Legislaciones municipales inconsistentes
	g	Entorno político inestable con alto grado de incertidumbre.
	h	Costos altos en implementación tecnológica.
	i	Fuerte competencia en el mercado ecuatoriano.
	j	Mercado exigente que busca estatus reflejado en calidad.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Págs. 110-113

2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz según David: “Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, pág. 12)

La evaluación EFE permite listar los factores externos clave de la empresa y asignar una ponderación a cada factor basada en la industria, donde 0,00 es no importante hasta 1,00 muy importante (la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1,00). Posteriormente se debe asignar a cada factor externo

clave una clasificación entre 1,00 y 4,00 (1,00: Deficiente; 2,00: Promedio; 3,00: Mayor al promedio; 4,00: Superior), basada en la efectividad de las estrategias de la empresa. Finalmente, se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada, y al sumar todas las puntuaciones ponderadas se obtiene la puntuación ponderada total para la organización; la misma que, si es de 4,00 significa que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, mientras que el resultado de 1,00 indica lo contrario. (David, 2003, pág. 112)

Seguidamente en el Cuadro N° 6 se muestra la matriz de evaluación de factores externos EFE.

Cuadro N° 6
Matriz de evaluación de factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES				
1	Variación moderada de precios de materiales de construcción.	0,03	4,00	0,12
2	Condiciones favorables de créditos hipotecarios.	0,06	1,00	0,06
3	Aumento de la actividad económica del país impulsada por el sector de la construcción.	0,10	1,00	0,10
4	Incremento de proyectos 100,00% vendidos.	0,05	3,00	0,15
5	Crecimiento de la población de clase media.	0,03	4,00	0,12
6	Consumidores con preferencia en organizaciones éticas.	0,02	4,00	0,08
7	Incremento de actividad económica de mujeres de clase media.	0,03	3,00	0,09
8	Innovación en políticas ambientales y laborales.	0,03	3,00	0,09
9	Aumento en la oferta tecnológica.	0,03	1,00	0,03
10	Mejor posicionamiento de las empresas constructoras en el país.	0,07	3,00	0,21
AMENAZAS				
1	Demanda de viviendas alquiladas mayor a la demanda de viviendas propias.	0,01	3,00	0,03
2	Incremento de deuda pública.	0,04	4,00	0,16
3	Incremento de la brecha entre el precio promedio del m ² y la inflación.	0,06	3,00	0,18
4	Tendencia creciente de proyectos detenidos.	0,06	4,00	0,24
5	Inestabilidad económica de la clase media en tiempos de crisis.	0,04	2,00	0,08
6	Legislaciones municipales inconsistentes.	0,10	4,00	0,40
7	Entorno político inestable con alto grado de incertidumbre.	0,08	3,00	0,24
8	Costos altos en implementación tecnológica.	0,03	1,00	0,03
9	Fuerte competencia en el mercado ecuatoriano.	0,09	3,00	0,27
10	Mercado exigente que busca estatus reflejado en calidad.	0,04	4,00	0,16
TOTAL		1,00		2,84

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 110

Inicialmente se verifica que las amenazas son mayores en ponderación, representando el 63,03% con una puntuación ponderada de 1,79 versus las

oportunidades que corresponden al 36,97% con una puntuación ponderada de 1,05. Se obtiene una puntuación ponderada total promedio de 2,84, lo que quiere decir que Empresa Constructora aprovecha medianamente las oportunidades existentes y minimiza medianamente los efectos de las amenazas; a continuación se evaluarán los resultados para identificar las falencias de la organización.

En las puntuaciones promedio se destaca que Empresa Constructora minimiza los efectos de la amenaza “Legislaciones municipales inconsistentes” con la puntuación más alta de 0,40; esto se debe principalmente a la experiencia del Gerente General en temas municipales, lo que se convierte en una ventaja no solo de esta amenaza si no de las siguientes amenazas con una buena ponderación, las cuales son: “Fuerte competencia en el mercado”, “Tendencia creciente de proyectos detenidos” y “Entorno político inestable con alto grado de incertidumbre” con puntuaciones de 0,27, 0,24 y 0,24 respectivamente, ya que le permite enfrentar los cambios que podrían afectar a las empresas constructoras y obtener un buen posicionamiento en el sector. Posteriormente aparecen las amenazas “Incremento de la brecha entre el precio promedio del m² y la inflación” con una puntuación de 0,18, donde Empresa Constructora presenta un poco de dificultad en minimizar los efectos, debido que no utiliza precios competitivos si no muchas veces coloca precios bajos que no generan un buen margen de utilidad y podría llegar a ser igual que la inflación, por otro lado Empresa Constructora solamente tiene su cuota de mercado en prestación de servicios privados pero podría incursionar en obra pública, logrando percibir los ingresos del estado. A continuación se analizarán las oportunidades

que se aprovechan más eficazmente, empezando por el buen posicionamiento en el sector, el cual se ve reflejado en la oportunidad “Mejor posicionamiento de empresas constructoras en el país” con una ponderación de 0,21; también se encuentran otras oportunidades tales como: “Incremento de proyectos 100,00% vendidos”, “Variación moderada de precios de materiales de construcción”, “Crecimiento de la población de clase media”, “Aumento de la actividad económica del país impulsada por el sector de la construcción” e “Incremento de actividad económica de mujeres de clase media” con puntuaciones de 0,15, 0,12, 0,12, 0,10 y 0,09 respectivamente; inicialmente, Empresa Constructora ha logrado entrar en el segmento de proyectos 100% vendidos, a pesar de que la amenaza de proyectos detenidos a afectado al proyecto más grande de la empresa, pero esto viene de la mano con aminorar los efectos de dicha amenaza al enfocarse en los demás proyectos también; por otro lado, la variación moderada de precios no es potencialmente significativa en la industria por ello su ponderación baja pero la empresa si aprovecha esta oportunidad en la compra de materia prima. También, Empresa Constructora enfoca bien sus estrategias de marketing para su segmento de mercado que son la clase media y aprovecha eficazmente el incremento de dicha clase, así como las oportunidades de empleo de ambos sexos ya que Empresa Constructora comprende que puede incrementar los m² por departamento y obtener mejores precios y clientes fieles; esto, no sucede con el aumento de la actividad económica dado por el sector de la construcción porque Empresa Constructora no posee tanta cuota de mercado como para aportar lo necesario para impulsar al sector, a pesar que con lo poco que aporta permite no tener una puntuación tan baja. Finalmente el 20,00% de la ponderación total se centra en los factores

que no son tan importantes en la industria pero si muestran efectividad con las estrategias de la empresa, como son: “Innovación en políticas ambientales y laborales”, “Consumidores con preferencia en organizaciones éticas”, “Inestabilidad económica de la clase media en tiempos de crisis”, “Aumento en la oferta tecnológica”, “Demanda de viviendas alquiladas mayor a la demanda de viviendas propias” y “Costos altos en implementación tecnológica”, con puntuaciones que oscilan entre 0,09 a 0,03, exceptuando el factor “Condiciones favorables de créditos hipotecarios” que es importante en la industria pero Empresa Constructora no aprovecha en su totalidad ya que permite el crédito directo con clientes, lo que ha causado falta de pago por la inestabilidad económica de su segmento de mercado, por lo que la organización debería imitar a la competencia que principalmente recibe el valor total de la vivienda por medio del BIESS u otras instituciones financieras, permitiendo que el negocio no tenga falta de liquidez por financiamiento directo.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El entorno interno es aquél que está integrado por aquellas organizaciones e individuos con los que la empresa interactúa directamente; esto es, el conjunto de factores que afectan de modo particular a un conjunto de empresas del sector o rama de actividad en que actúa la empresa. Las fortalezas y debilidades internas son actividades desempeñadas bien o con deficiencias, respectivamente, y que una

organización si puede controlar, las cuales surgen de otras áreas empresariales, como son: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial. Por ello, identificarlas y evaluarlas es una actividad esencial de la administración estratégica. (David, 2003)

Tomando como referencia la lista de verificación para el análisis interno de Fred David, se analizará el organigrama de Empresa Constructora, expuesto en el Gráfico N° 8; para ello, se relacionarán las áreas de la empresa con cada factor de la lista:

- Administración – Gerente General
- Marketing – Gerente de Marketing y Ventas
- Finanzas – Gerente Financiero
- Producción – Gerente General

Fred David también menciona las áreas de Investigación y desarrollo y de Sistemas de información gerencial, las cuales no serán tomadas en cuenta para el análisis interno, debido que Empresa Constructora no tiene estas áreas en su negocio, pero a futuro desea incluirlas.

2.3.1 Administración

En el Cuadro N° 7 se describen las funciones básicas de la administración.

Cuadro N° 7
Funciones básicas de la administración

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Planeación	Actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro: pronósticos, establecimiento de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.
Organización	Actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad: diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
Dirección	Esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano: liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
Integración de personal	Se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos: administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
Control	Actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados: control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, pág. 132)

Para determinar las fortalezas y debilidades específicas en las áreas funcionales del negocio se responderá a la lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa, en el Cuadro N° 8.

Cuadro N° 8
Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	NO
2	¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	NO
3	¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	SI
4	¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	NO
5	¿Es la estructura de la organización apropiada?	NO
6	¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	SI
7	¿Es alto el ánimo de los empleados?	SI
8	¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	SI
9	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	SI
10	¿Se refleja la ética de los empleados y los gerentes?	SI
10	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación, selección y manejo de personal?	SI

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, pág. 136)

A continuación se detalla el resultado del estudio:

- Fortalezas
 - Cultura ética alta.
 - Capacitación continua.
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Buena selección de personal.
 - Plan de carrera.
- Debilidades
 - Liderazgo autoritario.
 - No existe planificación estratégica.

2.3.2 Marketing

Según David “El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.” (David, 2003, pág. 136)

Se detallan las siete funciones básicas del marketing en el Cuadro N° 9.

Cuadro N° 9
Funciones básicas del marketing

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Análisis de clientes	Examen y evaluación de necesidades y deseos de los consumidores: encuestas, análisis de información, evaluación de estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollo de perfiles de clientes y determinación de estrategias óptimas de segmentación de mercado.
Venta de productos y servicios	Estrategia para penetración de mercado: publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores.
Planeación de productos y servicios	Importante cuando se busca el desarrollo de productos o su diversificación: marketing de prueba, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.
Fijación de precios	Cinco grupos de interés afectan la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. Una organización buscará una atrevida estrategia de integración para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor, ya que los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.
Distribución	Incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas. Es necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación.
Investigación de mercados	Es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios, empleando numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información.
Análisis de oportunidades	Implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing. Para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio se requieren tres pasos: 1. Calcular los costos totales asociados con una decisión, 2. Estimar todos los beneficios de la decisión y 3. Comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Considerando el riesgo, una oportunidad se vuelva más atractiva, cuando los beneficios esperados exceden los costos totales.

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, págs. 136-139)

En el Cuadro N° 10 se responderá la lista de verificación de preguntas para el área de marketing.

Cuadro N° 10
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Están los mercados eficazmente segmentados?	NO
2	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	SI
3	¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	NO
4	¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	NO
5	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	SI
6	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	SI
7	¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?	SI
8	¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	SI
9	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	SI
10	¿Son efectivas la planificación y la presupuestación?	NO
11	¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?	SI
12	¿Cuenta la empresa con buen personal para negociación?	SI

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, págs. 139-140)

A continuación se detalla el resultado del estudio:

- Fortalezas
 - Buena calidad del producto y servicio al cliente.
 - Estudio de mercado periódico.
 - Buen posicionamiento frente a los competidores.
 - Alianzas estratégicas.
 - Arquitectura personalizada.
 - Innovación en negociación.
- Debilidades
 - Disminución de cuota de mercado.
 - Canales de distribución y sistemas de costos ineficaces.
 - Planificación y presupuestación ineficaces.

2.3.3 Finanzas

David la considera como “La mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas: liquidez, nivel de endeudamiento, capital de trabajo, rentabilidad, uso de activos, flujo de efectivo y los fondos de una empresa. De acuerdo con James Van Horne, las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones.” (David, 2003, págs. 140-141)

- Decisión de inversión

También llamada presupuestación del capital, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. (David, 2003, pág. 140)

- Decisión de financiamiento

Determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica examinar métodos para reunir capital, por ejemplo: emitir acciones, incrementar la deuda, vender activos o emplear una combinación de todas estas opciones, debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto en el corto como en el largo plazo. Se utilizan los indicadores de razón entre la deuda y el capital, y la razón entre la deuda y el total de activos. (David, 2003, pág. 140)

- Decisión de dividendos.

Relacionan asuntos como: porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo, y recompra o emisión de acciones. Determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Los indicadores financieros utilizados son la razón entre ingresos y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio e ingresos. (David, 2003, pág. 141)

Los indicadores financieros se calculan a partir de la declaración de ingresos y del balance general de una compañía. Los resultados reflejan una situación determinada en un punto del tiempo. (David, 2003, pág. 141)

La lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad, similares a las presentadas en las áreas de administración y marketing, son respondidas en el Cuadro N° 11.

Cuadro N° 11
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	NO
2	¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	SI
3	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	NO
4	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	NO
5	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	NO
6	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	SI
7	¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?	SI

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, pág. 147)

A continuación se detalla el resultado del estudio:

- Fortalezas
 - Experiencia en gestión financiera.
 - Buenas relaciones con clientes externos (inversionistas y accionistas).
- Debilidades
 - Falta de inversión.
 - Problemas de liquidez.
 - Uso ineficiente de dinero.

2.3.4 Producción

Según David “Consiste en las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados, mediante operaciones de fabricación, donde convierte insumos tales como: materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. (David, 2003, pág. 147)

Comprende cinco funciones o áreas de decisión que serán detalladas en el Cuadro N° 12.

Cuadro N° 12
Funciones básicas de producción y operaciones

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Proceso	Diseño del sistema de producción físico: elección de la tecnología, organización de la instalación, análisis del flujo de procesos, ubicación de la planta, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis del transporte.
Capacidad	Determinación de niveles de producción óptimos para la organización: pronósticos, planeación de las instalaciones, planeación agregada, calendarización, planeación de la capacidad y análisis de líneas de espera.
Inventario	Administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, incluyen qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
Fuerza laboral	Administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos: diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento del trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.
Calidad	Aseguramiento de la producción de bienes y servicios de alta calidad: control de calidad, muestreo, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, pág. 147)

En el Cuadro N° 13 se mostrará la lista de verificación de preguntas para una auditoría de solicitud de permisos de construcción, diseño de la obra y la construcción en sí de Empresa Constructora a pesar que a futuro se podrán evaluar dos áreas más que son: Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información gerencial.

Cuadro N° 13
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensamblajes?	SI
2	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	SI
3	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?	SI
4	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	SI
5	¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	SI
6	¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	NO

Fuente: Conceptos de administración estratégica. (David, 2003, pág. 149)

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades como resultado del estudio:

- Fortalezas
 - Proyectos en ubicaciones de preferencia de consumidores.
 - Alta coordinación con proveedores.
 - Supervisión y control constante.
- Debilidades
 - No hay mejoramiento tecnológico.

2.3.5 Formulación de fortalezas y debilidades

En el análisis interno FODA para la formulación de fortalezas y debilidades de Empresa Constructora se tomó en cuenta los resultados de cada área de la empresa obtenidos previamente, lo cual se muestra en el Cuadro N° 14 y es ingresado posteriormente en el sistema MiBSC.

Cuadro N° 14
Formulación de Fortalezas y Debilidades

INTERNA	FORTALEZAS	
	a	Cultura ética alta.
	b	Capacitación continua.
	c	Buenas relaciones interpersonales
	d	Buena selección de personal.
	e	Plan de carrera.
	f	Buena calidad del producto y servicio al cliente.
	g	Estudio de mercado periódico.
	h	Buen posicionamiento frente a los competidores.
	i	Alianzas estratégicas.
	j	Arquitectura personalizada.
	k	Innovación en negociación.
	l	Experiencia en gestión financiera.
	m	Buenas relaciones con clientes externos.
	n	Proyectos en ubicaciones de preferencia de consumidores.
	o	Alta coordinación con proveedores.
	p	Supervisión y control constante.
	DEBILIDADES	
	a	Liderazgo autoritario.
	b	No existe planificación estratégica.
	c	Disminución de cuota de mercado.
	d	Canales de distribución y sistemas de costos ineficaces.
	e	Planificación y presupuestación ineficaces.
	f	Falta de inversión.
	g	Problemas de liquidez.
	h	Uso ineficiente de dinero.
	i	No hay mejoramiento tecnológico.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Págs. 131-154

2.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Según David “Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.” (David, 2003, pág. 157)

El proceso de la evaluación EFI es similar a la evaluación EFE detallada anteriormente, donde se listan los factores internos clave de la empresa, y se asigna una ponderación a cada uno de ellos en base en la industria, que en total suma 1,00; posteriormente, se determina una clasificación entre 1,00 y 4,00 en relación a la efectividad de las estrategias de la empresa, donde las Fortalezas deben recibir una clasificación de 3,00 (fortaleza importante) o 4,00 (fortaleza menor), y las debilidades una clasificación de 1,00 (debilidad importante) o 2,00 (debilidad menor). Los resultados identifican si la organización es débil internamente o si al contrario mantiene una posición fuerte. (David, 2003, pág. 157)

A continuación en el Cuadro N° 15 se mostrará la matriz de evaluación de factores internos EFI, donde se encuentran las ponderaciones y clasificaciones de cada factor, evaluados de acuerdo a importancia y efectividad de las estrategias. Esta matriz servirá para conocer si la empresa mantiene una posición interna fuerte o débil y de acuerdo al resultado de sus factores, evaluar cada uno de ellos y emitir planes de acción a favor de la organización.

Cuadro N° 15
Matriz de evaluación de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				
1	Cultura ética alta.	0,03	3,00	0,09
2	Capacitación continua.	0,02	3,00	0,06
3	Buenas relaciones interpersonales	0,03	4,00	0,12
4	Buena selección de personal.	0,02	3,00	0,06
5	Plan de carrera.	0,01	3,00	0,03
6	Buena calidad del producto y servicio al cliente.	0,04	4,00	0,16
7	Estudio de mercado periódico.	0,05	4,00	0,20
8	Buen posicionamiento frente a los competidores.	0,08	4,00	0,32
9	Alianzas estratégicas.	0,02	3,00	0,06
10	Arquitectura personalizada.	0,03	3,00	0,09
11	Innovación en negociación.	0,02	4,00	0,08
12	Experiencia en gestión financiera.	0,04	4,00	0,16
13	Buenas relaciones con clientes externos.	0,07	4,00	0,28
14	Proyectos en ubicaciones de preferencia de consumidores.	0,06	4,00	0,24
15	Alta coordinación con proveedores.	0,02	3,00	0,06
16	Supervisión y control constante.	0,04	3,00	0,12
DEBILIDADES				
1	Liderazgo autoritario.	0,03	2,00	0,06
2	No existe planificación estratégica.	0,04	2,00	0,08
3	Disminución de cuota de mercado.	0,04	1,00	0,04
4	Canales de distribución y sistemas de costos ineficaces.	0,03	2,00	0,06
5	Planificación y presupuestación ineficaces.	0,04	2,00	0,08
6	Falta de inversión.	0,04	1,00	0,04
7	Problemas de liquidez.	0,10	1,00	0,10
8	Uso ineficiente de dinero.	0,09	1,00	0,09
9	No hay mejoramiento tecnológico.	0,01	2,00	0,02
TOTAL		1,00		2,70

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 157

En el análisis interno las fortalezas prevalecen sobre las debilidades con una puntuación ponderada de 2,13 con un porcentaje de 78,89% versus las

debilidades con un porcentaje de 21,11% y una puntuación ponderada de 0,57; este análisis arrojó un total ponderado de 2,70, que significa que Empresa Constructora mantiene medianamente una posición fuerte y medianamente una posición débil, por lo que a continuación se evaluarán los factores internos de acuerdo a sus puntuaciones ponderadas.

En el análisis interno se obtuvo una puntuación total ponderada de 2,70 como valor promedio, llegando a este valor principalmente con fortalezas de alta puntuación ponderada; inicialmente se evaluarán las 9 fortalezas: “Buen posicionamiento frente a los competidores” con un puntaje de 0,32, que se ve reflejado en la matriz de perfil competitivo tratado en el análisis externo, donde Empresa Constructora obtiene un buen posicionamiento frente a sus dos grandes competidores; “Buenas relaciones con clientes externos” es un factor que tiene una puntuación alta de 0,28, debido que los socios y accionistas de Empresa Constructora son familiares o amigos cercanos que han tenido una larga relación dentro y fuera de la organización; por otro lado, los siguientes factores contribuyen a la aceptación de los consumidores, tales como “Proyectos en ubicaciones de preferencia de consumidores” con un puntaje de 0,24, que es un elemento primordial para emprender el proyecto, por ello es importante también realizar estudios de mercado para conocer la preferencia de los clientes, lo cual se ve reflejado en el siguiente factor “Estudio de mercado periódico” y “Buena calidad del producto y servicio al cliente”, estos dos factores con puntajes de 0,20 y 0,16 respectivamente, generan el buen posicionamiento de la empresa y ayudan a la lealtad de los clientes. Además de los factores mencionados, las últimas fortalezas con mayor puntaje

corresponden a: “Experiencia en gestión financiera” (0,16), que se enfoca principalmente en la educación y experiencia del Gerente Financiero, logrando que la gestión financiera se mantenga a pesar de los problemas de liquidez y el uso ineficiente del dinero; y por último, los factores internos “Buenas relaciones interpersonales” y “Supervisión y control constante” ambos con un puntaje de 0,12, que permiten que el Recurso Humano de Empresa Constructora desempeñe su trabajo eficazmente; y finalmente la fortaleza “Cultura ética alta” con un puntaje de 0,09 permite el buen funcionamiento de la empresa por su gran significado como organización y hacia los clientes que lo asocian a los productos y servicios entregados, tal como lo es el servicio que se transforma en una fortaleza “Arquitectura personalizada”, el cual se encarga de conocer los deseos del cliente y personalizarlos para la comodidad plena en su hogar. A continuación sigue la primera debilidad mencionada anteriormente con un puntaje de 0,10 “Problemas de liquidez”, que ha tenido menos impacto en la organización gracias a la buena gestión financier, estos problemas son causados por inversiones fuertes realizadas al inicio de los proyectos que posteriormente dejan a la empresa sin liquidez y sin fondos para continuar invirtiendo ni para garantías de préstamos. Por otro lado con un puntaje de 0,09, se encuentra la debilidad “Uso ineficiente de dinero” que es la segunda debilidad que mejor puntuación refleja gracias a la gestión financiera adecuada, pero principalmente se da por las inversiones iniciales que reducen los valores para mantener flujo de efectivo, tomando en cuenta las posibles amenazas que pueden afectar como es el porcentaje creciente de proyectos detenidos por leyes municipales inconsistentes. Para continuar definiendo el 80,00% de los factores con mejor puntuación ponderada se encuentran con un

puntaje de 0,08 la debilidad “No existe planificación estratégica”, mientras que la debilidad afecta a la empresa porque no se tiene planteado un futuro cierto para Empresa Constructora y el personal de la misma no conoce los objetivos planteados, por ello es primordial la implementación de la planificación estratégica, la que permite que los clientes internos y externos se apropien del producto final con la ayuda de la arquitectura personalizada, ya que cuando el área de marketing se adueña de la negociación genera clientes leales que permitirán relaciones duraderas y generación de nuevos clientes por medio del marketing boca a boca. Finalmente empezando con el puntaje más alto (0,08) se encuentra el factor “Planificación y presupuestación ineficaces” que se enlaza con el uso ineficiente del dinero al no planificar y presupuestar correctamente los proyectos, por lo que a pesar de la buena gestión financiera es necesario hacer hincapié en la presupuestación, tomando en cuenta el peor escenario que podría llegar a ser que los proyectos se detengan, mientras que con un puntaje de 0,06 se encuentran la debilidad “Liderazgo autoritario”, que corresponde a un factor que causa molestias en la organización, ya que el liderazgo en una empresa no debe ser autoritario si no democrático, donde se escuchen opiniones y principalmente en una empresa familiar que es Empresa Constructora.

Los factores que comprenden el 20,00% sobrante corresponden a: “Capacitación continua”, “Buena selección de personal”, “Alianzas estratégicas” y “Alta coordinación con proveedores”; que son factores que no generan tanta importancia para Empresa Constructora y por ello se ubican con un puntaje menor que otros factores, pero es importante recalcar que se debe

continuar con la gestión que se realiza o mejorarla en aspectos como capacitación y selección del personal así como alianzas estratégicas con empresas de corretaje o coordinación con proveedores, tales como materia prima, maquinaria, entre otras. Por otro lado, con un puntaje de 0,04 se encuentran las debilidades “Disminución de cuota de mercado” y “Falta de inversión” que son debilidades importantes por lo dicho anteriormente en referencia a la inversión inicial fuerte que posteriormente deja a Empresa Constructora sin fondos para funcionar y para invertir en épocas de paralización de proyectos, ocasionando a su vez una disminución de cuota de mercado ya que los consumidores optan por la competencia que realiza la entrega de su vivienda en la fecha prevista. Finalmente la fortaleza “Plan de carrera” y la debilidad “No hay mejoramiento tecnológico” con puntajes ponderados de 0,03 y 0,02 respectivamente, tienen una ponderación baja basada en la industria, ya que no son factores importantes que determinen el éxito de las estrategias de la empresa, pero aun así deben ser consideradas en la organización para poder continuar realizando planes de carrera para los empleados, factor que puede ser el determinante para el buen desempeño en el trabajo y las buenas relaciones laborales, y la tecnología que en la actualidad avanza rápidamente debe ser primordial para el funcionamiento de Empresa Constructora; para ello, la organización deberá enfocar sus esfuerzos en la capacitación de personal en aspectos tecnológicos e invertir en sistemas tecnológicos en todas las áreas de la organización pero principalmente en Producción.

2.4 MATRIZ FODA

Es una de las matrices más utilizadas no solo para empresas si no para personas, ya que permite conocer las áreas internas y externas, consiguiendo información real y veraz del entorno y la empresa.

“Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- DO: Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.” (David, 2003, pág. 221)

Gráfico N° 34
Análisis interno y externo



Fuente: www.mibsc.com

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) desarrollado por Michael Porter en los años 70, ha sido una de las técnicas más promovidas para la generación de planes estratégicos. El FODA es una herramienta eficaz para

conocer el posicionamiento de las organizaciones, punto de partida en la creación de estrategias de negocios. Este procedimiento de análisis situacional está muy internalizado en todo ejecutivo y sigue siendo excepcionalmente útil, aunque limitado a la hora de generar estrategias. Además el FODA permite conocer el estado en que se encuentra la empresa y que factores externos la afectan y por ello, es considerado como un ejercicio que se recomienda se lleve a cabo todas las organizaciones. (David, 2003, pág. 220)

Dentro de la matriz FODA se considera el análisis interno y externo:

- Análisis Interno
 - Debilidades
 - Fortalezas
- Análisis Externo
 - Amenazas
 - Fortalezas

Se puede considerar al FODA como un análisis estático, situacional y reduccionista que permite captar las acciones dinámicas de una empresa. La dinámica social, política y económica constituye una característica importante al definir la posición de la empresa en el mercado, ya que permitirá realizar los cambios necesarios para acoplarse a la competencia con estrategias nuevas más no como un plan marcado a futuro. El FODA es una herramienta de análisis que permite una revisión constante de la posición de la empresa, ajustando las estrategias a los nuevos objetivos. Además, es un medio para desarrollar los mapas estratégicos del Balanced

Scorecard, debido a la importante información que capta la herramienta. (David, 2003, pág. 220)

Con el objetivo de clasificar las actividades o eventos que la empresa realiza, la matriz FODA, comprende los siguientes componentes que se visualizan en el Cuadro N° 16.

Cuadro N° 16
Estrategias FODA

Fortalezas	Alto grado de eficiencia	Internas
Debilidades	Bajo grado de eficiencia	
Amenazas	Complican o evitan el logro de los objetivos	Externas
Oportunidades	Facilitan el logro de los objetivos	

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 221

A continuación en el Gráfico N° 35 se muestra la matriz FODA de Empresa Constructora en el utilitario “MiBSC”, que consiste en una recopilación automática de la información captada anteriormente en cada componente:

Gráfico N° 35 Matriz FODA

PLANIFICACION	FORMULACION BSC	BSC	MI BSC	CONEXION	VARIOS
Inicio					
MENU					
<ul style="list-style-type: none"> ▶ FlujoPlanificación ▶ Misión ▶ Visión ▶ Principios ▶ Valores ▶ Fortalezas ▶ Oportunidades ▶ Debilidades ▶ Amenazas ▶ FODAIgresada ▶ MatrizdeImpacto ▶ MatrizdeAcción ▶ MatrizPareto ▶ ParetoObjetivos ▶ ParetoEstrategia ▶ PEIFortalezaFinanciera ▶ PEIVentajaCompetitiva ▶ PEEEstabilidadAmbiental ▶ PEEFortalezaIndustria ▶ MatrizPEYEA ▶ GráficoPEYEA ▶ MatrizMCPE 					
FODA Ingresada					
<div> <div>Fortalezas</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> A. CULTURA ÉTICA ALTA. B. CAPACITACIÓN CONTINUA. C. BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES D. BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL. E. PLAN DE CARRERA. F. BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE. G. ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO. H. BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES. I. ALIANZAS ESTRATÉGICAS. J. ARQUITECTURA PERSONALIZADA. K. INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN. L. EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA. M. BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS. N. PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES. O. ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES. P. SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE. </div> </div>					
<div> <div>Oportunidades</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> A. VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. B. CONDICIONES FAVORABLES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS. C. AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN D. INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS. E. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA. F. CONSUMIDORES CON PREFERENCIA EN ORGANIZACIONES ÉTICAS. G. INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA. H. INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES. I. AUMENTO EN LA OFERTA TECNOLÓGICA. J. MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS. </div> </div>					
<div> <div>Debilidades</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> A. LIDERAZGO AUTORITARIO. B. NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. C. DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO. D. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES. E. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES. F. FALTA DE INVERSIÓN. G. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. H. USO INEFICIENTE DE DINERO. I. NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO. </div> </div>					
<div> <div>Amenazas</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> A. DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS. B. INCREMENTO DE DEUDA PÚBLICA. C. INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN. D. TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS. E. INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS. F. LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES G. ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE. H. COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA. I. FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO. J. MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD. </div> </div>					

Fuente: www.mibsc.com

La matriz (FODA) ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).

- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

La ponderación de las estrategias en el utilitario “MiBSC” se enfoca en el número de estrategias de cada impacto, con el objetivo de asignar calificaciones de Alto, Medio o Bajo a cada una de ellas. El valor máximo puede ser modificado por el responsable, el mismo que determinará de acuerdo a la sumatoria de estrategias los valores máximo, medio y mínimo para cada impacto, a continuación el Gráfico N° 36 muestra lo mencionado:

Gráfico N° 36
Matriz de Impacto

Estrategia	Total	Porcentaje	Alto	Medio	Bajo	Nulo
FO	29	29	15	10	5	0
FA	28	28	14	9.33	4.67	0
DO	14	14	7	4.67	2.33	0
DA	28	28	14	9.33	4.67	0

Fuente: www.mibsc.com

2.4.1 Las estrategias FO: ESTRATEGIA OFENSIVA

Las estrategias ofensivas usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas; por regla general, las organizaciones usualmente tratan de situarse en una posición donde puedan

usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. (David, 2003, pág. 220)

“Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.” (David, 2003, pág. 220)

Las relaciones FO y sus ponderaciones colocadas en el sistema MiBSC se detallan a continuación en los Gráficos N° 37, 38 y 39:

Gráfico N° 37
Ponderaciones estrategias FO 1 - 5

Matriz de Acción

✓ Seleccione el impacto

- ☒ Impacto (FO) Fortalezas - Oportunidades
- ☐ Impacto (FA) Fortalezas - Amenazas
- ☐ Impacto (DO) Debilidades - Oportunidades
- ☐ Impacto (DA) Debilidades - Amenazas

Estrategia	Alto	Medio	Bajo	Nulo
FO	15	10	5	0

Seleccione la Ponderación de cada Relación

Ponderar relacion No.1:

A.) CULTURA ÉTICA ALTA.

A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

Ponderar relacion No.2:

A.) CULTURA ÉTICA ALTA.

F.) CONSUMIDORES CON PREFERENCIA EN ORGANIZACIONES ÉTICAS.

Ponderar relacion No.3:

B.) CAPACITACIÓN CONTINUA.

H.) INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.

Ponderar relacion No.4:

F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.

D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.

Ponderar relacion No.5:

F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.

J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 38
Ponderaciones estrategias FO 6 – 21

Ponderar relacion No.6:	Medio
G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.	
E.) CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.7:	Bajo
G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.	
G.) INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.8:	Medio
G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	
Ponderar relacion No.9:	Medio
H.) BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES.	
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ponderar relacion No.10:	Medio
H.) BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	
Ponderar relacion No.11:	Bajo
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	
B.) CONDICIONES FAVORABLES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS.	
Ponderar relacion No.12:	Medio
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ponderar relacion No.13:	Medio
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.14:	Medio
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	
Ponderar relacion No.15:	Bajo
J.) ARQUITECTURA PERSONALIZADA.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.16:	Medio
J.) ARQUITECTURA PERSONALIZADA.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.17:	Medio
K.) INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.18:	Bajo
K.) INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN.	
H.) INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.	
Ponderar relacion No.19:	Medio
L.) EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.20:	Bajo
M.) BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	
F.) CONSUMIDORES CON PREFERENCIA EN ORGANIZACIONES ÉTICAS.	
Ponderar relacion No.21:	Bajo
M.) BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 39
Ponderaciones estrategias FO 22 – 29

Ponderar relacion No.22:	Alto
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.23:	Medio
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
E.) CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.24:	Bajo
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
G.) INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.25:	Bajo
O.) ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.26:	Bajo
O.) ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ponderar relacion No.27:	Bajo
O.) ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	
I.) AUMENTO EN LA OFERTA TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.28:	Medio
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	
F.) CONSUMIDORES CON PREFERENCIA EN ORGANIZACIONES ÉTICAS.	
Ponderar relacion No.29:	Bajo
E.) PLAN DE CARRERA.	
H.) INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.	

Fuente: www.mibsc.com

2.4.2 Las estrategias FA: ESTRATEGIA DEFENSIVA

Las amenazas externas son el principal componente que afecta a las empresas, por ello las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para contrarrestar el efecto que causan dichos factores externos que no generan valor agregado a la organización; por medio de las cuales se puede lograr renovar en nuevas actividades y proyectos de la industria, por ejemplo al

momento que las empresas rivales imitan ideas, innovaciones y productos patentados. (David, 2003, pág. 220)

En los Gráficos N° 40, 41 y 42 se muestran las estrategias FA en el utilitario MiBSC.

Gráfico N° 40
Ponderaciones estrategias FA 1 – 10

Matriz de Acción

✓ Seleccione el impacto

- ☐ Impacto (FO) Fortalezas - Oportunidades
- ☒ Impacto (FA) Fortalezas - Amenazas
- ☐ Impacto (DO) Debilidades - Oportunidades
- ☐ Impacto (DA) Debilidades - Amenazas

Estrategia	Alto	Medio	Bajo	Nulo
FA	14	9,33	4,67	0

✓ Seleccione la Ponderación de cada Relación

Ponderar relacion No.1: Medio

A.) CULTURA ÉTICA ALTA.
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.

Ponderar relacion No.2: Medio

A.) CULTURA ÉTICA ALTA.
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.

Ponderar relacion No.3: Medio

A.) CULTURA ÉTICA ALTA.
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.

Ponderar relacion No.4: Alto

B.) CAPACITACIÓN CONTINUA.
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES

Ponderar relacion No.5: Medio

E.) PLAN DE CARRERA.
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.

Ponderar relacion No.6: Medio

F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.

Ponderar relacion No.7: Medio

F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.

Ponderar relacion No.8: Bajo

F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.

Ponderar relacion No.9: Bajo

G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.
A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.

Ponderar relacion No.10: Medio

G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 41

Ponderaciones estrategias FA 11 – 26

Ponderar relacion No.11:	Medio
H.) BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES.	
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.	
Ponderar relacion No.12:	Bajo
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.13:	Bajo
J.) ARQUITECTURA PERSONALIZADA.	
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	
Ponderar relacion No.14:	Bajo
K.) INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN.	
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	
Ponderar relacion No.15:	Medio
L.) EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	
B.) INCREMENTO DE DEUDA PÚBLICA.	
Ponderar relacion No.16:	Medio
L.) EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.17:	Alto
L.) EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	
Ponderar relacion No.18:	Alto
M.) BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	
Ponderar relacion No.19:	Alto
M.) BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	
Ponderar relacion No.20:	Medio
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.	
Ponderar relacion No.21:	Bajo
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.22:	Medio
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.	
Ponderar relacion No.23:	Bajo
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	
Ponderar relacion No.24:	Bajo
O.) ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.25:	Alto
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	
D.) TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	
Ponderar relacion No.26:	Medio
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 42
Ponderaciones estrategias FA 27 – 28

Ponderar relacion No.27:	Alto
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	
Ponderar relacion No.28:	Alto
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	

Fuente: www.mibsc.com

2.4.3 Las estrategias DO: ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEFENSIVA

Con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, es importante en las estrategias DO identificar y superar las debilidades internas, pero sus debilidades internas podrían impedirle explotar dichas oportunidades. (David, 2003, pág. 220)

En los Gráficos N° 43 y 44 se muestran las estrategias DO en el utilitario MiBSC:

Gráfico N° 43
Ponderaciones estrategias DO 1

Matriz de Acción														
<div> Seleccione el impacto </div>														
<input type="radio"/> Impacto (FO) Fortalezas - Oportunidades														
<input type="radio"/> Impacto (FA) Fortalezas - Amenazas														
<input checked="" type="radio"/> Impacto (DO) Debilidades - Oportunidades														
<input type="radio"/> Impacto (DA) Debilidades - Amenazas														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Estrategia</th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th>Nulo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DO</td> <td>7</td> <td>4.67</td> <td>2.33</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>					Estrategia	Alto	Medio	Bajo	Nulo	DO	7	4.67	2.33	0
Estrategia	Alto	Medio	Bajo	Nulo										
DO	7	4.67	2.33	0										
<div> Seleccione la Ponderación de cada Relación </div>														
Ponderar relacion No.1: Bajo														
B.) NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.														
H.) INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.														

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 44

Ponderaciones estrategias DO 2 - 14

Ponderar relacion No.2:	Medio
B.) NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	
Ponderar relacion No.3:	Medio
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	
B.) CONDICIONES FAVORABLES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS.	
Ponderar relacion No.4:	Alto
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.5:	Medio
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	
E.) CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.6:	Bajo
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	
G.) INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA.	
Ponderar relacion No.7:	Medio
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	
Ponderar relacion No.8:	Medio
D.) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.9:	Bajo
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.10:	Medio
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ponderar relacion No.11:	Medio
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ponderar relacion No.12:	Alto
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
Ponderar relacion No.13:	Medio
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
Ponderar relacion No.14:	Bajo
I.) NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO.	
I.) AUMENTO EN LA OFERTA TECNOLÓGICA.	

Fuente: www.mibsc.com

2.4.4 Las estrategias DA: ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DEFENSIVA

Estas estrategias tratan de disminuir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno. Si una organización enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas se podría considerar que se encuentra en una situación problemática, donde tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. Las estrategias DA son esenciales para descubrir si la empresa necesita ser liquidada o no ya que define los dos componentes más críticos de una empresa. (David, 2003, pág. 220)

Las estrategias DA en el utilitario MiBSC se muestran en los Gráficos N° 45, 46 y 47.

Gráfico N° 45
Ponderaciones estrategias DA 1 - 3

Matriz de Acción

✓ Seleccione el impacto

- ☐ Impacto (FO) Fortalezas - Oportunidades
- ☐ Impacto (FA) Fortalezas - Amenazas
- ☐ Impacto (DO) Debilidades - Oportunidades
- ☒ Impacto (DA) Debilidades - Amenazas

Estrategia	Alto	Medio	Bajo	Nulo
DA	14	9.33	4.67	0

Seleccione la Ponderación de cada Relación

Ponderar relacion No.1:

C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.

A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.

Ponderar relacion No.2:

C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.

E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.

Ponderar relacion No.3:

C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.

I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 46

Ponderaciones estrategias DA 4 – 18

Ponderar relacion No.4:	Medio ▼
D.) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.5:	Bajo ▼
D.) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.6:	Alto ▼
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
D.) TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	
Ponderar relacion No.7:	Bajo ▼
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	
Ponderar relacion No.8:	Alto ▼
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	
Ponderar relacion No.9:	Medio ▼
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	
Ponderar relacion No.10:	Bajo ▼
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.11:	Bajo ▼
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	
B.) INCREMENTO DE DEUDA PÚBLICA.	
Ponderar relacion No.12:	Bajo ▼
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	
Ponderar relacion No.13:	Medio ▼
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	
Ponderar relacion No.14:	Bajo ▼
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.15:	Bajo ▼
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.	
Ponderar relacion No.16:	Bajo ▼
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.17:	Bajo ▼
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	
Ponderar relacion No.18:	Medio ▼
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 47
Ponderaciones estrategias DA 19 – 28

Ponderar relacion No.19:	Bajo
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
Ponderar relacion No.20:	Alto
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
D.) TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	
Ponderar relacion No.21:	Alto
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	
Ponderar relacion No.22:	Alto
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	
Ponderar relacion No.23:	Bajo
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.24:	Alto
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO.	
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	
Ponderar relacion No.25:	Bajo
I.) NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO.	
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	
Ponderar relacion No.26:	Medio
I.) NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO.	
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.	
Ponderar relacion No.27:	Medio
B.) NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.	
Ponderar relacion No.28:	Medio
A.) LIDERAZGO AUTORITARIO.	
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	

Fuente: www.mibsc.com

El propósito de la matriz FODA consiste en generar estrategias alternativas viables y no en determinar qué estrategias son mejores, por lo que no todas las estrategias serán seleccionadas para su aplicación.

2.4.5 Análisis de Pareto

Una vez determinadas las cuatro aristas del FODA se procede a encontrar las relaciones causa efecto de la matriz FODA, y de acuerdo a la sumatoria de las relaciones causales se expone el nivel de calificación para cada una de las evaluaciones posteriormente utilizadas en el análisis de Pareto. El sistema MiBSC define automáticamente de acuerdo al número de estrategias de cada impacto versus el total, el rango que se va a utilizar para cada una de las calificaciones (alto, medio, bajo, nulo), por lo que se procede a escoger la ponderación de cada relación y se consigue automáticamente los valores de acuerdo al rango obtenido; después se ordena la ponderación obtenida de mayor a menor y se calcula el porcentaje relacional con la ponderación obtenida, con lo que se obtiene el valor acumulado sumando los porcentajes obtenidos. Estos resultados serán utilizados para la generación de los objetivos. (THOTCOMPANY, 2012)

A continuación se muestra en el Gráfico N° 48 las áreas de iniciativa estratégica de la Matriz de Pareto en el sistema MiBSC, para posteriormente exponer las selecciones vitales de cada una de ellas en los Gráficos N° 49, 50, 51 y 52.

Gráfico N° 48

Matriz de Pareto – Áreas de iniciativa estratégica

Matriz de Pareto	
<div> <input checked="" type="checkbox"/> Seleccione Pareto Estrategia FODA </div>	
<input checked="" type="radio"/>	(FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva
<input type="radio"/>	(FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva
<input type="radio"/>	(DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva
<input type="radio"/>	(DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva
<div> Nota: 80% de los efectos esta dado por el 20% de las causas. Si desea nuevamente la selección Vital presione: Reprocesar </div>	

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 49

Matriz de Pareto – Áreas de iniciativa estratégica ofensiva

FORTALEZA		Ponderación	% Ponde.	% Acum.
I.)	ALIANZAS ESTRATÉGICAS. ✓	35	16 %	16 %
N.)	PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES. ✓	30	13 %	29 %
G.)	ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO. ✓	25	11 %	40 %
H.)	BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES. ✓	20	9 %	49 %
F.)	BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE. ✓	20	9 %	58 %
J.)	ARQUITECTURA PERSONALIZADA. ✓	15	7 %	64 %
K.)	INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN. ✓	15	7 %	71 %
O.)	ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES. ✓	15	7 %	78 %
M.)	BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	10	4 %	82 %
L.)	EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	10	4 %	87 %
P.)	SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	10	4 %	91 %
A.)	CULTURA ÉTICA ALTA.	10	4 %	95 %
B.)	CAPACITACIÓN CONTINUA.	5	2 %	98 %
E.)	PLAN DE CARRERA.	5	2 %	100 %
OPORTUNIDAD		Ponderación	% Ponde.	% Acum.
D.)	INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS. ✓	55	24 %	24 %
J.)	MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS. ✓	45	20 %	44 %
A.)	VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. ✓	25	11 %	56 %
C.)	AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CO ✓	25	11 %	67 %
E.)	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA. ✓	20	9 %	75 %
F.)	CONSUMIDORES CON PREFERENCIA EN ORGANIZACIONES ÉTICAS.	20	9 %	84 %
H.)	INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.	15	7 %	91 %
G.)	INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA.	10	4 %	95 %
B.)	CONDICIONES FAVORABLES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS.	5	2 %	98 %
I.)	AUMENTO EN LA OFERTA TECNOLÓGICA.	5	2 %	100 %

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 50
Matriz de Pareto – Áreas de iniciativa estratégica defensiva

FORTALEZA	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
P.) SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE. ✓	51	20 %	20 %
L.) EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA. ✓	33	13 %	33 %
M.) BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS. ✓	28	11 %	44 %
N.) PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES. ✓	28	11 %	55 %
A.) CULTURA ÉTICA ALTA. ✓	28	11 %	65 %
F.) BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE. ✓	23	9 %	75 %
G.) ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.	14	5 %	80 %
B.) CAPACITACIÓN CONTINUA.	14	5 %	85 %
H.) BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES.	9	4 %	89 %
E.) PLAN DE CARRERA.	9	4 %	93 %
J.) ARQUITECTURA PERSONALIZADA.	5	2 %	95 %
K.) INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN.	5	2 %	96 %
I.) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	5	2 %	98 %
O.) ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	5	2 %	100 %

AMENAZA	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES ✓	42	16 %	16 %
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE. ✓	37	15 %	31 %
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN. ✓	37	15 %	45 %
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO. ✓	37	15 %	60 %
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS. ✓	33	13 %	73 %
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	28	11 %	84 %
D.) TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	14	5 %	89 %
A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.	14	5 %	95 %
B.) INCREMENTO DE DEUDA PÚBLICA.	9	4 %	98 %
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	5	2 %	100 %

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 51
Matriz de Pareto – Áreas de iniciativa estratégica de adaptación defensiva

DEBILIDAD	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO. ✓	23	38 %	38 %
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. ✓	12	19 %	58 %
B.) NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ✓	7	12 %	69 %
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO. ✓	5	8 %	77 %
D.) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	5	8 %	85 %
F.) FALTA DE INVERSIÓN.	5	8 %	92 %
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	2	4 %	96 %
I.) NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO.	2	4 %	100 %

OPORTUNIDAD	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
D.) INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS. ✓	14	23 %	23 %
A.) VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. ✓	12	19 %	42 %
J.) MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS. ✓	9	15 %	58 %
C.) AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CO ✓	9	15 %	73 %
E.) CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA.	5	8 %	81 %
B.) CONDICIONES FAVORABLES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS.	5	8 %	89 %
G.) INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MUJERES DE CLASE MEDIA.	2	4 %	92 %
H.) INNOVACIÓN EN POLÍTICAS AMBIENTALES Y LABORALES.	2	4 %	96 %
I.) AUMENTO EN LA OFERTA TECNOLÓGICA.	2	4 %	100 %

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 52
Matriz de Pareto – Áreas de iniciativa estratégica de supervivencia defensiva

DEBILIDAD	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
H.) USO INEFICIENTE DE DINERO. ✓	65	29 %	29 %
E.) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES. ✓	47	21 %	50 %
G.) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. ✓	23	10 %	60 %
F.) FALTA DE INVERSIÓN. ✓	23	10 %	71 %
C.) DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO. ✓	19	8 %	79 %
D.) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	14	6 %	85 %
I.) NO HAY MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO.	14	6 %	92 %
B.) NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	9	4 %	96 %
A.) LIDERAZGO AUTORITARIO.	9	4 %	100 %

AMENAZA	Ponderación	% Ponde.	% Acum.
G.) ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE. ✓	51	23 %	23 %
F.) LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES ✓	28	12 %	35 %
D.) TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS. ✓	28	12 %	48 %
I.) FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO. ✓	28	12 %	60 %
H.) COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA. ✓	23	10 %	71 %
E.) INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS. ✓	19	8 %	79 %
C.) INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	19	8 %	87 %
J.) MERCADO EXIGENTE QUE BUSCA ESTATUS REFLEJADO EN CALIDAD.	14	6 %	94 %
A.) DEMANDA DE VIVIENDAS ALQUILADAS MAYOR A LA DEMANDA DE VIVIENDAS PROPIAS.	9	4 %	98 %
B.) INCREMENTO DE DEUDA PÚBLICA.	5	2 %	100 %

Fuente: www.mibsc.com

2.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa (periodo más de un año). En toda organización se busca conseguir objetivos que beneficien a la misma, es por ello que al definirlos es importante investigar la empresa para lograr que los objetivos sean medibles y alcanzables de acuerdo a la realidad de la industria y empresa. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 194)

Los objetivos a largo plazo fueron definidos con los gerentes de Empresa Constructora, a continuación se muestra en el Cuadro N° 17 los objetivos obtenidos asociados a áreas que forman parte de cada gerencia.

Cuadro N° 17

Gerencia	Área	Objetivos
Gerente General	Relaciones Públicas	Fomentar la RSE (Responsabilidad social empresarial) con proyectos medioambientales
		Contribuir al desarrollo de la comunidad
	Recursos humanos	Evaluar la satisfacción laboral
		Desarrollar liderazgo
		Generar igualdad de oportunidades de empleo
	Legal	Cumplir el marco legal vigente
	Control	Auditar legislaciones
	Administración	Comunicar la planificación estratégica
Gerente Financiero	Finanzas	Mejorar la estructura de costos
		Optimizar la utilización de activos
		Incrementar las oportunidades de ingresos
Gerente de Producción	Tecnología	Implementar tecnología que facilita la mejora del proceso y la satisfacción del cliente
	Producción	Desarrollar proveedores calificados de alta calidad
		Reducir el costo de producción
		Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura
		Entregar bienes a tiempo
		Mejorar la calidad de servicio al cliente
		Optimizar el consumo de energía y agua
Gerente de Marketing y Ventas	Marketing	Uso de áreas verdes en la construcción
		Gestionar imagen institucional
		Crear campaña de marketing
		Adquirir nuevos clientes
		Ofrecer servicios de alta calidad
		Brindar servicios personalizados a clientes
		Conocer las necesidades del cliente
		Ofrecer calidad en los bienes
		Ofrecer viviendas terminadas disponibles
		Ofrecer el mejor precio de venta
		Conocer clientes referenciados
		Crece en imagen

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 171

2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que una organización pretende alcanzar al buscar su misión básica, por lo que son esenciales para el éxito de una organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, revelan las prioridades y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (David, 2003, pág. 15)

El utilitario “MiBSC” permite escoger las dos relaciones con mayor ponderación para definir objetivos estratégicos de cada Área de Iniciativa Estratégica mencionada anteriormente, a continuación en los Gráficos N° 53, 54, 55 y 56 se muestran los objetivos estratégicos.

Gráfico N° 53

Objetivos Pareto – Iniciativa estratégica ofensiva

Objetivos Pareto		
<div> Seleccione una área de iniciativa </div> <div> <input checked="" type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva <input type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva <input type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva <input type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>		
<div> RELACION FORTALEZA-OPORTUNIDAD - PRINCIPAL </div>		<div> INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>
Fi.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	APROVECHAR EL INCREMENTO DE PROYECTOS 100% VENDIDOS MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.
Od.	INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
<div> Guardar </div>		
<div> RELACION FORTALEZA-OPORTUNIDAD - SECUNDARIA </div>		<div> INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>
Fn.	PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	OFRECER PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES PARA UN MEJOR POSICIONAMIENTO COMO EMPRESA CONSTRUCTORA EN EL PAÍS.
Oj.	MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORA EN EL PAÍS.	
<div> Guardar </div>		

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 54

Objetivos Pareto – Iniciativa estratégica defensiva

Objetivos Pareto		
<div> Seleccione una área de iniciativa </div> <div> <input type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva <input checked="" type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva <input type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva <input type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>		
<div> RELACION FORTALEZA-AMENAZAS - PRINCIPAL </div>		<div> INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>
Fp.	SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	REALIZAR SUPERVISION Y CONTROL CONSTANTE DE INCONSISTENCIAS EN LEGISLACIONES MUNICIPALES
Af.	LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	
<div> Guardar </div>		
<div> RELACION FORTALEZA-AMENAZAS - SECUNDARIA </div>		<div> INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>
Fi.	EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	EVALUAR EL INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN MEDIANTE LA EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA
Ac.	INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	
<div> Guardar </div>		

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 55

Objetivos Pareto – Iniciativa estratégica de adaptación defensiva

Objetivos Pareto		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ✓ Seleccione una área de iniciativa </div>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input checked="" type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> RELACION DEBILIDAD-OPORTUNIDAD - PRINCIPAL INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>		
Dc.	DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	INCREMENTAR LOS PROYECTOS 100,00% VENDIDOS PARA EVITAR LA DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.
Od.	INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	
✓ Guardar		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> RELACION DEBILIDAD-OPORTUNIDAD - SECUNDARIA INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>		
Dg.	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	DISMINUIR LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ CON LA AYUDA DE LA VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.
Oa.	VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	
✓ Guardar		

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 56

Objetivos Pareto – Iniciativa estratégica de supervivencia defensiva

Objetivos Pareto		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ✓ Seleccione una área de iniciativa </div>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <input checked="" type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> RELACION DEBILIDAD-AMENAZA - PRINCIPAL INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>		
Dh.	USO INEFICIENTE DE DINERO.	CAPACITAR ACERCA DEL USO EFICIENTE DE DINERO, EVITANDO QUE EL ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE AFECTE A LA EMPRESA
Ag.	ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	
✓ Guardar		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> RELACION DEBILIDAD-AMENAZA - SECUNDARIA INGRESE UN OBJETIVO ESTRATEGICO </div>		
De.	PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	IMPEDIR LA TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS POR MEDIO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION EFICACES
Ad.	TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	
✓ Guardar		

Fuente: www.mibsc.com

2.7 ESTRATEGIAS

Se las considera como los medios para lograr los objetivos a largo plazo. Deben ser enunciadas por los altos directivos, donde se involucran recursos de la empresa; además afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general se orientan al futuro durante un mínimo de cinco años. Tienen consecuencias multifuncionales y requieren que la empresa considere factores externos e internos. (David, 2003, pág. 13)

Según Francés “Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos en el mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).” (Francés, 2006, pág. 23)

Es necesario involucrar a todas las áreas para la redacción, implementación y evaluación de las estrategias, debido que las estrategias tienen impactos fuertes en el desarrollo de la empresa, ya que si no estuvieran bien dirigidas podrían arruinar a la empresa en vez de mejorarla. También las estrategias deben ser únicas en algo en relación con las de los competidores o que aun cuando persigan objetivos similares, lo hagan de otro modo, ya que las mismas ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus competidores. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 195)

Finalmente el sistema también permite definir estrategias para cada Área de Iniciativa Estratégica con los objetivos previamente planteados, las cuales se las puede visualizar en los Gráficos N° 57, 58, 59 y 60.

Gráfico N° 57

Estrategia ofensiva (Fortaleza-Oportunidad)

Estrategias de Pareto

✓ Seleccione una área de iniciativa

☒ (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

☐ (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

☐ (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva

☐ (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva

OBJETIVO ESTRATEGICO (FORTALEZA-OPORTUNIDAD) INGRESE UNA ESTRATEGIA OFENSIVA

1.	APROVECHAR EL INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	INCREMENTAR PROYECTOS 100,00% VENDIDOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL PAÍS.
2.	OFRECER PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES PARA UN MEJOR POSICIONAMIENTO COMO EMPRESA CONSTRUCTORA EN EL PAÍS.	

✓ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 58

Estrategia defensiva (Fortaleza-Amenaza)

Estrategias de Pareto

✓ Seleccione una área de iniciativa

☐ (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

☒ (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

☐ (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva

☐ (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva

OBJETIVO ESTRATEGICO (FORTALEZA-AMENAZAS) INGRESE UNA ESTRATEGIA DEFENSIVA

1.	REALIZAR SUPERVISION Y CONTROL CONSTANTE DE INCONSISTENCIAS EN LEGISLACIONES MUNICIPALES	EVALUAR LAS LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES Y EL INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN MEDIANTE SUPERVISION Y CONTROL
2.	EVALUAR EL INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN MEDIANTE LA EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA	

✓ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 59

Estrategia de adaptación ofensiva (Debilidad-Oportunidad)

Estrategias de Pareto	
<div>✓ Seleccione una área de iniciativa</div> <div> <input type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva <input type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva <input checked="" type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva <input type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>	
<div>OBJETIVO ESTRATEGICO (DEBILIDAD-OPORTUNIDAD)</div> <div> 1. INCREMENTAR LOS PROYECTOS 100,00% VENDIDOS PARA EVITAR LA DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO. 2. DISMINUIR LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ CON LA AYUDA DE LA VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. </div>	<div>INGRESE UNA ESTRATEGIA DE ADAPTACION DEFENSIVA</div> <div> AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO, MEJORANDO LA LIQUIDEZ CON EL INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS QUE MANTIENEN UNA VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. </div>
<div>✓ Guardar</div>	

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 60

Estrategia de supervivencia defensiva (Debilidad-Amenaza)

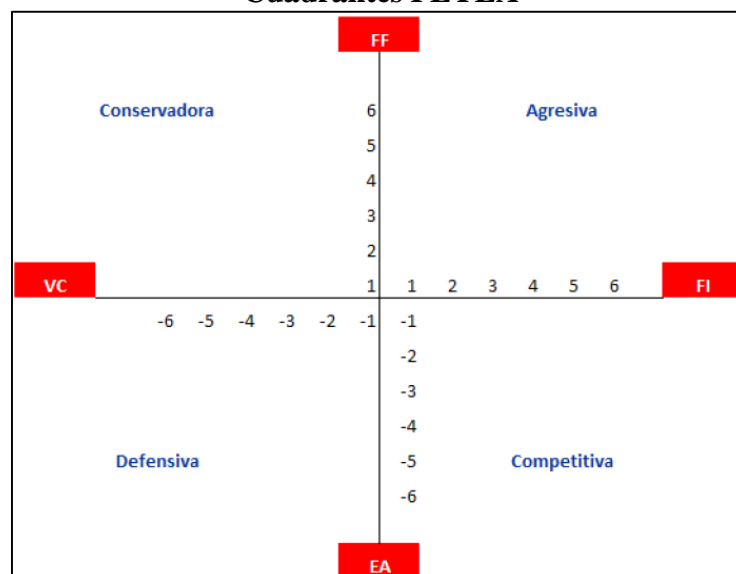
Estrategias de Pareto	
<div>✓ Seleccione una área de iniciativa</div> <div> <input type="radio"/> (FO) Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva <input type="radio"/> (FA) Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva <input type="radio"/> (DO) Áreas de Iniciativa Estratégica de Adaptación Defensiva <input checked="" type="radio"/> (DA) Áreas de Iniciativa Estratégica de Supervivencia Defensiva </div>	
<div>OBJETIVO ESTRATEGICO (DEBILIDAD-AMENAZA)</div> <div> 1. CAPACITAR ACERCA DEL USO EFICIENTE DE DINERO, EVITANDO QUE EL ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE AFECTE A LA EMPRESA 2. IMPEDIR LA TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS POR MEDIO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION EFICACES </div>	<div>INGRESE UNA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DEFENSIVA</div> <div> GENERAR EFICACIA EN LA PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION DEL USO EFICIENTE DE DINERO MEDIANTE CAPACITACION PARA IMPEDIR LA TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS </div>
<div>✓ Guardar</div>	

Fuente: www.mibsc.com

2.8 ANÁLISIS PEYEA

La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias, formada por un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. La matriz PEYEA debe basarse en información real y actualizada y tiene que tener enfoque en la organización en particular. Con el objetivo de definir las mejores estrategias para la empresa, con los resultados del análisis PEYEA se traza un vector direccional en uno de los cuadrantes que se detalla en el Gráfico N° 61, donde se define qué tipo de estrategia se debería enunciar. (David, 2003, pág. 225)

Gráfico N° 61
Cuadrantes PEYEA



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Según David los siguientes son los “pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan:
 - La fortaleza financiera (FF)
 - La ventaja competitiva (VC)
 - La estabilidad del ambiente (EA)
 - La fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.” (David, 2003, pág. 224)

La generación del vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir:

- Agresiva
- Conservadora
- Defensiva, ó
- Competitiva

Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en

conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa debe superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Si el vector direccional está situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. (David, 2003, pág. 224)

Los ejemplos de vectores se encuentran en el Anexo N° 13.

Para cada dimensión se tomaron algunas variables, las mismas que se detallan a continuación:

- Fortaleza Financiera

Seguidamente en el Cuadro N° 18 y 19 se detallan los Balances General y de Resultados del año 2014, respectivamente.

Cuadro N° 18
Balance General Empresa Constructora

EMPRESA CONSTRUCTORA BALANCE GENERAL 2014			
1	ACTIVOS		2.970.462,28
1. 1	ACTIVO CORRIENTE		302.355,74
1. 1. 01	BANCOS	4.615,74	
1. 1. 02	CUENTAS POR COBRAR	297.740,00	
1. 2	ACTIVO FIJO / NO CORRIENTE		2.500.820,14
1. 2. 01	TERRENOS	2.500.000,00	
1. 2. 02	EQUIPOS DE OFICINA	397,28	
1. 2. 03	MUEBLES Y ENSERES	136,25	
1. 2. 04	EQUIPOS DE COMPUTACION	286,61	
1. 3	ACTIVO DIFERIDO		167.286,40
1. 3. 01	ESTUDIOS DE SUELO	1.324,96	
1. 3. 02	DISEÑOS ESTRUCTURALES	2.000,00	
1. 3. 03	DISEÑOS ELECTRICOS	771,28	
1. 3. 04	DISEÑOS SANITARIOS	2.000,00	
1. 3. 05	OFICINA DE VENTAS	1.458,09	
1. 3. 06	APROBACIONES Y PERMISOS	90.000,00	
1. 3. 07	TOPOGRAFIA	3.294,81	
1. 3. 08	MOVIMIENTO DE TIERRAS	15.757,18	
1. 3. 09	CONSTRUCCION	48.080,08	
1. 3. 10	FIDEICOMISOS	2.600,00	
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		999.281,38
2	PASIVOS		467.579,74
2. 1			467.579,74
2. 1. 01	CUENTAS POR PAGAR	34.319,74	
2. 1. 02	ANTICIPO CLIENTES	52.260,00	
2. 1. 03	OBLIGACIONES CON TERCEROS	381.000,00	
3	PATRIMONIO		531.701,64
3. 1. 01	CAPITAL SUSCRITO	500.000,00	
3. 1. 02	PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	(23.890,51)	
3. 1. 03	UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	55.592,15	
	TOTAL UTILIDAD DEL EJERCICIO		264.867,84
	PASIVO, PATRIMONIO Y RESULTADOS		1.264.149,22

Fuente: Empresa Constructora

Cuadro N° 19
Estado de Resultados Empresa Constructora

EMPRESA CONSTRUCTORA ESTADO DE RESULTADOS 2014				
4	INGRESOS			515.800,00
4. 1	VENTAS Y OTROS INGRESOS OPERATIVOS		515.800,00	
4. 1. 01	INTERMEDIACION VENTA TERRENOS	5.200,00		
4. 1. 02	INTERMEDIACION CONSTRUCCIONES	12.340,00		
4. 1. 03	VENTAS POR CONTRATO	350.000,00		
4. 1. 04	DIRECCION TECNICA	130.000,00		
4. 1. 05	INGRESOS POR REEMBOLSOS	18.260,00		
5	EGRESOS			(250.932,16)
5. 1	COSTOS		(20.847,31)	
5. 1. 01	COMISIONES	(15.750,00)		
5. 1. 02	PUBLICIDAD	(5.000,00)		
5. 1. 03	ATENCION A CLIENTES	(97,31)		
5. 2	GASTOS		(230.084,85)	
5. 2. 01	GASTO PERSONAL VENTAS	(241,92)		
5. 2. 02	SUELDOS DE PERSONAL	(17.633,00)		
5. 2. 03	SUELDOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	(175.540,00)		
5. 2. 04	HONORARIOS PROFESIONALES	(19.938,53)		
5. 2. 05	SERVICIOS BASICOS	(536,04)		
5. 2. 06	PAPELERIA Y SUMINISTROS	(245,36)		
5. 2. 07	MANTENIMIENTO OFICINA	(131,03)		
5. 2. 08	ASESORIA PROFESIONAL	(3.839,59)		
5. 2. 09	ASESORIA LEGAL	(3.798,37)		
5. 2. 10	IMPUESTOS	(8.000,00)		
5. 2. 11	GASTOS FINANCIEROS	(181,01)		
	BENEFICIO NETO			264.867,84

Fuente: Empresa Constructora

Con esta información, se evaluaron algunas variables que se detallan a continuación:

– Rendimiento sobre la inversión

Para evaluar el rendimiento sobre la inversión, se tomo en cuenta el indicador de Retorno sobre Recursos Propios (ROE):

$$\text{ROE} = \text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios}$$

$$\frac{264,867.84}{531,701.64} = 49.82\%$$

– Endeudamiento

Para conocer el porcentaje del valor financiado por terceros en Empresa Constructora se utilizó el indicador de Endeudamiento:

Endeudamiento = Recursos ajenos / Activos

$$\frac{467,579.74}{2,970,462.28} = 15.74\%$$

– Liquidez

El indicador utilizado para conocer la liquidez de Empresa Constructora es el Coeficiente de Liquidez, donde se obtiene el valor (\$0.64) que cubre cada dólar (\$1.00) de deuda a corto plazo:

Coeficiente de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$\frac{297,740.00}{467,579.74} = 0.64$$

– Capital de Trabajo

Para conocer el Capital de Trabajo con que la empresa trabaja, se utilizó el siguiente indicador:

Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante

$$297,740.00 - 467,579.74 = (169,839.74)$$

Significa que las cuentas por cobrar de los clientes no cubren las cuentas por pagar, el anticipo de clientes y las obligaciones con terceros, por lo que es un indicador de la necesidad urgente de

aumentar el activo circulante, ya que se evidencia problemas de pago en el corto plazo.

- Ventaja Competitiva

- Participación de mercado

Con el objetivo de conocer la participación de mercado de Empresa Constructora, es importante realizar una evaluación de la industria, por lo que se toma en cuenta el total de ingresos de la industria de la construcción, con el porcentaje de la construcción en el PIB del año 2014:

Producto Interno Bruto (PIB): 101,050.00 millones de USD (BCE, 2014)

Sector de la construcción en porcentaje: 7.22% (BCE, 2014)

Sector de la Construcción en dólares = PIB Ecuador * % sector de la construcción

$$101,050,000,000.00 \quad x \quad 7.22\% \quad = \quad 7,295,810,000.00$$

Para conocer la participación de Empresa Constructora se divide los ingresos totales de la misma sobre los ingresos de las empresas constructoras, así:

$$\frac{515,800.00}{7,295,810,000.00} = 0.01\%$$

– Calidad del producto

La calidad del producto se puede identificar por el nivel de satisfacción del cliente al momento de adquirir su hogar, enfocado en la comodidad y cercanía, así mismo el nivel de preferencia del consumidor marca el éxito de un proyecto, ya que intervienen los compradores leales de un sector y los demás consumidores que gracias al marketing boca a boca logra captar el proyecto.

Actualmente el producto que ofrece Empresa Constructora es de buena calidad en relación a materiales utilizados, pero no se diseñan viviendas con acabados de lujo; por otro lado, la calidad del producto enfocada en el tiempo de entrega de las viviendas ha causado incomodidad en los compradores actuales, por que algunos han solicitado la devolución de los anticipos en el proyecto grande, lo cual no ha sucedido en los proyectos pequeños, pero específicamente el proyecto más grande con la mejor ubicación ha sufrido un retroceso en el cronograma debido al efecto de las legislaciones municipales inconsistentes en Empresa Constructora, por lo que se ha perdido lealtad y confianza de clientes, lo cual obliga de manera urgente a buscar acciones correctivas. (David, 2003, pág. 229)

– *Ciclo de vida del producto*

Todo producto o servicio tiene una trayectoria en el mercado, desde su introducción hasta que es discontinuado; este ciclo se divide en cuatro etapas:

- Etapla embrionaria o de desarrollo del mercado: donde el producto o servicio es nuevo en el mercado y su introducción es reciente, las ventas son lentas y por lo general difíciles de cerrar, debido a la falta de familiaridad de los clientes potenciales con el producto ofrecido.
- Etapla de crecimiento del mercado en la cual las ventas crecen de manera continua y existe una conciencia general de la existencia del producto o del servicio. En este punto empieza a mostrarse la competencia.
- Etapla de madurez en la cual la oferta comienza a estabilizarse porque los clientes compran la oferta rutinariamente. En este punto comienza a ocurrir la erosión de precios debido a la competencia.
- Decadencia del mercado en la cual la demanda comienza a declinar debido a las variaciones de mejora del producto por parte de otras compañías, la aparición de nuevas tecnologías

o la presencia de nuevas fuerzas en el mercado que hacen que el producto se vuelva inferior u obsoleto. (David, 2003, pág. 230)

Aplicación

1. Determinar cuál es la estrategia que aplica la empresa. Si se imita los productos de la competencia o si por el contrario crea necesidades con productos nuevos; relacionar esta estrategia con el ciclo de vida de los productos y evaluar las posibles consecuencias.
 2. Revisar las ventas históricas del producto en cuestión e intentar establecer si la tendencia ha sido positiva o negativa. Si el resultado es débil, intentar construir una explicación racional.
 3. Identificar si hay relaciones razonables entre los niveles de ventas y la decisión de los montos de producción. Si no hay un vínculo estrecho entre ventas y producción, construirlos e incorporarlos a los criterios de decisión.
 4. Revisar el producto y compararlo con similares en el mercado, en términos de costos, precios y calidad. Intentar establecer fortalezas y debilidades relativas; incorporar la opinión de clientes y consumidores finales. Identificar las posibles mejoras que se le puedan aplicar y vincular estas con una política explícita de promoción para relanzar el producto.
- (David, 2003, pág. 230)

En caso de que el análisis proporcione indicios concretos de obsolescencia del producto se debe rematar el inventario y decidir la salida definitiva del mercado. (David, 2003, pág. 229)

Actualmente Empresa Constructora imita los productos de la competencia en diferentes sectores de la ciudad de Quito, los pequeños proyectos se encuentran en la etapa de crecimiento del mercado, es decir las ventas se dan de manera continua desde que los proyectos están en planos y a medida que la construcción avanza, mientras que el proyecto grande se encuentra en la etapa embrionaria pero las pocas ventas que ha logrado la empresa se han volcado para atrás debido a las inconsistencias mencionadas anteriormente que ocasionan parada de la obra. Para el último proyecto, se considera la opción de la salida definitiva del mercado mediante una venta del terreno con proyecto y devolución de dinero a los clientes, e incursionar en nuevos segmentos de consumidores con marketing.

– Lealtad de los clientes

Usualmente los clientes buscan confianza en Empresa Constructora ya que los anticipos que dan para su vivienda o inversión deben tener un futuro cierto. En este caso, los clientes de los pequeños proyectos mantienen la lealtad hacia el proyecto pero sienten desconfianza al conocer el otro proyecto de la empresa, por que a pesar que existen muchos interesados, los clientes insatisfechos han causado miedo a

los compradores actuales y los potenciales no invierten por la reputación del proyecto y por el tiempo de entrega excesivo.

– Utilización de la capacidad de la competencia

Al estimar la competencia se tiene una idea general del entorno, ya que al ser capaces de estudiar su capacidad, fuerza, debilidades, etc. la empresa estará en mejores condiciones de enfrentarla. En la empresa, existen personas altamente capacitadas que hacen que las técnicas de la Competencia Directiva Empresarial (CDE) sean parte del plan estratégico, pero no son completamente potenciadas debido a que la dirección depende de hombres clave autoritarios.

– Conocimientos tecnológicos

Para Empresa Constructora la tecnología utilizada siempre debe estar en constante actualización. Al presente, la empresa contrata maquinaria, la cual no es de última tecnología ya que las obras no requieren sofisticación y además, mantiene sistemas de información para control de personal no actualizados.

– Control sobre los proveedores y distribuidores

Es importante mantener un correcto sistema de costos así como un adecuado manejo de cartera de proveedores. En Empresa

Constructora se tiene proveedores de confianza debido a su trayectoria, por ello la relación que existe entre directivos de la empresa y proveedores y distribuidores es muy buena.

- Fortaleza de la Industria

- Potencial de crecimiento

En el año 2013 el sector de la Construcción tuvo un decremento debido a la crisis mundial debido a la burbuja inmobiliaria, pero en general el potencial de crecimiento del sector siempre ha tenido incrementos por ser un sector importante del PIB, principalmente en el año 2014 que se refleja la mejora en el sector, apoyado por las ayudas gubernamentales.

- Potencial de ganancias

A lo largo del tiempo, ha existido un crecimiento sostenido de la industria de la construcción, por lo que las ganancias de las empresas constructoras usualmente se mantienen similares, aunque sufran pequeñas variaciones de precio de la materia prima.

– Estabilidad Financiera

En la actualidad, la estabilidad financiera del país depende del precio alto del petróleo y de la especulación en torno al gobierno ecuatoriano que tiene como líder un presidente de izquierda. Por ello, la especulación genera incertidumbre en la estabilidad financiera del país y la empresa tiene que estar alerta para asumir cualquier cambio gubernamental.

– Utilización de los recursos

La utilización de los recursos se enfoca en el uso consciente de los mismos y en el aprovechamiento de productos nacionales. Principalmente Empresa Constructora ha logrado utilizar materiales iniciales de construcción ecuatorianos pero en acabados de construcción utiliza productos importados.

– Facilidad para entrar en el mercado

La facilidad para ingresar al mercado depende de la captación rápida de clientes y la mejor manera de lograrlo es mediante networking, porque permite ofertar el producto no solo a un cliente si no, al entorno que lo rodea; así como, la lealtad de un cliente que trae adeptos al proyecto, el cual debe mantener una publicidad fresca y acorde a las nuevas tendencias.

- Productividad, utilización de la capacidad

La mejor manera de tener alta productividad en una organización, es poseer personal de calidad con incentivos adecuados. Empresa Constructora tiene una fuerza laboral con nivel alto en posiciones estratégicas, empezando con personal operativo como los albañiles que tienen amplia experiencia en el campo así como profesionales en el área de la Construcción.

- Estabilidad Ambiental

- Cambios tecnológicos

En relación a los cambios tecnológicos, la empresa solamente ha logrado leves cambios en relación a nueva infraestructura o maquinaria para la construcción. La empresa, se ha limitado a utilizar los procesos basados principalmente en capital humano calificado y no ha puesto énfasis en buscar nuevas fuentes de tecnología, que mejorarían los procesos haciéndolos más eficientes y eficaces. Actualmente, Empresa Constructora está buscando mejorar la tecnología al incursionar en obras grandes que justifican la fuerte inversión de tecnología.

– Tasa de inflación

En diciembre del año 2014 se registró una inflación de 3.67%, reflejando un incremento constante a lo largo de los años 2013 y 2014 que se manifiesta negativamente en el margen de rentabilidad del sector de la construcción, debido al incremento del precio de venta de viviendas y una menor aceptación del mercado. (BCE, 2014)

Cuadro N° 20
Tasas de inflación

FECHA	VALOR
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %

Fuente: BCE

– Variabilidad de la demanda

Principalmente para las empresas constructoras la variación de la demanda se centra en el poder adquisitivo y los accesos fáciles a préstamos hipotecarios. En el año 2013 el BIESS incrementó la

otorgación de préstamos debido al incremento de sueldos de las personas, así como la duración de los años de trabajo en una empresa, por lo que la demanda fue buena en el sector de la construcción, continuando de la misma manera en el año 2014.

– Gama de precios de los productos de la competencia

En relación a la competencia, Empresa Constructora se maneja con precios más bajos debido a su margen de rentabilidad alto en relación a su costo de producción. Para los clientes podría parecer bueno por la asequibilidad a las viviendas, pero podrían pensar que se manejan precios bajos debido a menor calidad que su competencia.

– Barreras para entrar en el mercado

La alta competencia debido a la alta demanda, ha obstaculizado la entrada al mercado inmobiliario, así como las leyes inconsistentes que no permiten insertar nuevos proyectos de alta demanda en el mercado. Igualmente, los préstamos otorgados han obligado a las empresas a aumentar el tiempo de espera del cliente para su pago.

– Presión de la competencia

Actualmente el país es liderado por un presidente de izquierda que fomenta las facilidades de pago de los clientes. La competencia en el

sector de la construcción, ha aprovechado el incremento de clientes por lo que Empresa Constructora se ha visto obligada a investigar a la competencia y mejorarla.

– Riesgo que implica el negocio

Empresa Constructora ha logrado salir adelante por medio de proyectos pequeños y medianos, que permiten un margen de rentabilidad moderado con riesgo moderado, debido a una inversión baja. Por otro lado quiere incursionar en proyectos grandes que implican también grandes inversiones, pero donde la compañía por realizar inversiones iniciales fuertes en un proyecto específico, ha desestabilizado a la organización y por ende a los demás proyectos.

En el utilitario “MiBSC” los factores PEYEA se muestran en los Gráficos N° 62, 63, 64 y 65:

Gráfico N° 62
Factores PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA - Fortaleza Financiera			
Opciones de Búsqueda			
▶ Buscar: <input type="text"/>			
<input type="button" value="Buscar"/> <input type="button" value="Nuevo"/>			
✓	Nombre	Detalle	Eliminar
<input type="radio"/>	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	ROE = BENEFICIO NETO / RECURSOS PROPIOS	<input type="button" value="X"/>
<input type="radio"/>	ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO = RECURSOS AJENOS / ACTIVOS	<input type="button" value="X"/>
<input type="radio"/>	LIQUIDEZ	COEFICIENTE DE LIQUIDEZ = ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	<input type="button" value="X"/>
<input type="radio"/>	CAPITAL DE TRABAJO	CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	<input type="button" value="X"/>

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 63



Factor PEYEA - Ventaja competitiva

POSICION ESTRATEGICA INTERNA - Ventaja Competitiva		
<div>Opciones de Búsqueda</div> <div> ► Buscar: <input type="text"/> </div> <div> <input type="button" value="Buscar"/> <input type="button" value="Nuevo"/> </div>		
✓ Nombre	Detalle	Eliminar
<input type="radio"/> PARTICIPACIÓN DE MERCADO	INGRESOS EMPRESA/INGRESOS DEL SECTOR - SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN DÓLARES = PIB ECUADOR * % SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> CALIDAD DEL PRODUCTO	ACTUALMENTE, EL PRODUCTO QUE OFRECE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ES DE CALIDAD MEDIA EN RELACIÓN A MATERIALES UTILIZADOS YA QUE NO SE DISEÑAN VIVIENDAS CON ACABADOS DE LUJO; PERO ESPECIFICAMENTE LA CALIDAD DEL PRODUCTO ACTUALMENTE SE ENFOCA EN EL TIEMPO DE ENTREGA DE LAS VIVIENDAS, LO CUAL CAUSA INCOMODIDAD A LOS COMPRADORES ACTUALES POR QUE ALGUNOS HAN SOLICITADO LA DEVOLUCIÓN DE LOS ANTICIPOS.	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	AL PRESENTE, LA EMPRESA CONSTRUCTORA IMITA LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA EN DIFERENTES SECTORES DE LA CIUDAD DE QUITO; LOS PEQUEÑOS PROYECTOS SE ENCUENTRAN EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO, ES DECIR LAS VENTAS SE DAN DE MANERA CONTINUA DESDE QUE LOS PROYECTOS ESTÁN EN PLANOS Y A MEDIDA QUE LA CONSTRUCCIÓN AVANZA, MIENTRAS QUE EL PROYECTO GRANDE SE ENCUENTRA EN LA ETAPA EMBRIONARIA PERO LAS POCAS VENTAS QUE HA LOGRADO LA EMPRESA SE HAN VOLCADO PARA ATRÁS DEBIDO A LAS INCONSISTENCIAS MENCIONADAS.	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> LEALTAD DE LOS CLIENTES	USUALMENTE, LOS CLIENTES BUSCAN CONFIANZA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA YA QUE LOS ANTICIPOS QUE DAN PARA SU VIVIENDA O INVERSIÓN DEBEN TENER UN FUTURO CIERTO. EN ESTE CASO, LOS CLIENTES DE LOS PEQUEÑOS PROYECTOS MANTIENEN LA LEALTAD HACIA EL PROYECTO PERO SIENTEN DESCONFIANZA AL CONOCER EL OTRO PROYECTO DE LA EMPRESA, POR QUE A PESAR QUE EXISTEN MUCHOS INTERESADOS, LOS CLIENTES INSATISFECHOS HAN CAUSADO MIEDO A LOS COMPRADORES ACTUALES Y LOS POTENCIALES NO INVIERTEN POR LA REPUTACIÓN DEL PROYECTO.	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMPETENCIA	AL ESTIMAR LA COMPETENCIA, SE TIENE UNA IDEA GENERAL DEL ENTORNO, YA QUE AL SER CAPACES DE ESTUDIAR SU CAPACIDAD, FUERZA, DEBILIDADES, ETC. LA EMPRESA ESTARÁ EN LAS MEJORES CONDICIONES DE ENFRENTARLA. EN LA EMPRESA, EXISTEN PERSONAS ALTAMENTE CAPACITADAS QUE HACEN QUE LAS TÉCNICAS DE LA COMPETENCIA DIRECTIVA EMPRESARIAL (CDE) SEAN PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO, PERO NO SON COMPLETAMENTE POTENCIADAS DEBIDO A QUE LA DIRECCIÓN DEPENDE DE HOMBRES CLAVE AUTORITARIOS.	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA, LA TECNOLOGÍA UTILIZADA SIEMPRE DEBE ESTAR EN CONSTANTE ACTUALIZACIÓN. AL PRESENTE, LA EMPRESA CONTRATA MAQUINARIA, LA CUAL NO ES DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA YA QUE LAS OBRAS NO REQUIERE Y ADEMÁS, MANTIENE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA CONTROL DE PERSONAL NO TAN AVANZADOS.	<input type="button" value="✕"/>
<input type="radio"/> CONTROL SOBRE LOS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	ES IMPORTANTE MANTENER UN SISTEMA DE COSTOS CORRECTO ASÍ COMO MANEJO DE CARTERA DE PROVEEDORES ADECUADO. EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA, SE TIENE PROVEEDORES DE CONFIANZA DEBIDO A LA TRAYECTORIA DE LA MISMA, POR ELLO LA RELACIÓN QUE SE MANEJA ENTRE DIRECTIVOS DE LA EMPRESA Y PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES ES MUY BUENA.	<input type="button" value="✕"/>
<div>◀◀ ▶▶ ▶▶</div>		No.Registros [7]

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 64










Factor PEYEA – Fortaleza de industria

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA - Fortaleza de Industria			
<div>Opciones de Búsqueda</div> <div> <p>► Buscar: <input type="text"/></p> <p>  Buscar  Nuevo </p> </div>			
✓	Nombre	Detalle	Eliminar
	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	EN EL AÑO 2013, EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN TUVO UN DECREMENTO DEBIDO A LA CRISIS MUNDIAL DEBIDO A LA BURBUJA INMOBILIARIA; PERO EN GENERAL EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL SECTOR SIEMPRE HA TENIDO INCREMENTOS, POR SER UN SECTOR IMPORTANTE DEL PIB.	
	POTENCIAL DE GANANCIAS	A LO LARGO DEL TIEMPO, HA HABIDO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN; POR LO QUE LAS GANANCIAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS USUALMENTE SE MANTIENEN SIMILARES, AUNQUE SUFRAN PEQUEÑAS VARIACIONES DE PRECIO DE LA MATERIA PRIMA.	
	ESTABILIDAD FINANCIERA	EN LA ACTUALIDAD, LA ESTABILIDAD FINANCIERA DEL PAÍS DEPENDE DEL PRECIO ALTO DEL PETROLEO Y DE LA ESPECULACIÓN EN TORNIO AL GOBIERNO ECUATORIANO QUE TIENE COMO LIDER UN PRESIDENTE DE IZQUIERDA. POR ELLO, LA ESPECULACIÓN GENERA INCERTIDUMBRE EN LA ESTABILIDAD FINANCIERA DEL PAÍS Y LA EMPRESA TIENE QUE ESTAR ALERTA PARA ASUMIR CUALQUIER CAMBIO GUBERNAMENTAL.	
	UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS	LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS SE ENFOCA EN EL USO CONSCIENTE DE LOS MISMO Y EN EL APROVECHAMIENTO DE PRODUCTOS NACIONALES. PRINCIPALMENTE, LA EMPRESA CONSTRUCTORA HA LOGRADO UTILIZAR MATERIALES INICIALES DE CONSTRUCCION ECUATORIANOS PERO EN ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN SE UTILIZARON PRODUCTOS IMPORTADOS.	
	FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	LA FACILIDAD PARA INGRESAR AL MERCADO DEPENDE DE LA CAPTACIÓN RÁPIDA DE CLIENTES Y LA MEJOR MANERA DE LOGRARLO, ES MEDIANTE NETWORKING POR QUE PERMITE OFERTAR EL PRODUCTO NO SOLO A UN CLIENTE SI NO, AL ENTORNO QUE LO RODEA. ASÍ COMO, LA LEALTAD DE UN CLIENTE QUE TRAE ADEPTOS AL PROYECTO, EL CUAL DEBE MANTENER UNA PUBLICIDAD FRESCA Y ACORDE A CADA NUEVA MODA.	
	PRODUCTIVIDAD, UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD	LA MEJOR MANERA DE TENER ALTA PRODUCTIVIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN, ES POSEER PERSONAL DE CALIDAD CON INCENTIVOS ADECUADOS. HOY POR HOY, LA EMPRESA CONSTRUCTORA TIENE UNA FUERZA LABORAL CON NIVEL ALTO EN POSICIONES ESTATEGICAS, EMPEZANDO CON LOS ALBAÑILES QUE TIENEN AMPLIA EXPERIENCIA EN EL CAMPO ASI COMO PROFESIONALES EN EL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN.	
<div> </div> <div style="text-align: right;">No.Registros [6]</div>			

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 65

Factor PEYEA – Fortaleza ambiental

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA - Estabilidad Ambiental		
<div>Opciones de Búsqueda</div> <div> <p>► Buscar: <input type="text"/></p> <p> Buscar  Nuevo</p> </div>		
✓ Nombre	Detalle	Eliminar
<input type="radio"/> TASA DE INFLACIÓN	EN EL AÑO 2013 SE REGISTRÓ UNA INFLACIÓN DE 2.70%, REFLEJANDO UN DECREMENTO CONSTANTE A LO LARGO DEL AÑO QUE SE MANIFIESTA NEGATIVAMENTE EN EL MARGEN DE RENTABILIDAD DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, DEBIDO A UNA DISMINUCIÓN EN EL PRECIO DE VENTA DE VIVIENDAS EN EL AÑO 2013.	
<input type="radio"/> VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	PRINCIPALMENTE, PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS LA VARIACIÓN DE LA DEMANDA SE CENTRA EN EL PODER ADQUISITIVO Y LOS ACCESOS FÁCILES A PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS. EN EL AÑO 2013, EL BIESS INCREMENTÓ LA OTORGACIÓN DE PRÉSTAMOS DEBIDO AL INCREMENTO DE SUELDOS DE LAS PERSONAS, ASÍ COMO LA DURACIÓN DE LOS AÑOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA; POR LO QUE LA DEMANDA FUE BUENA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.	
<input type="radio"/> GAMA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA	EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LA EMPRESA CONSTRUCTORA SE MANEJA CON PRECIOS MAS BAJOS DEBIDO A SU MARGEN DE RENTABILIDAD ALTO EN RELACIÓN A SU COSTO DE PRODUCCIÓN. PARA LOS CLIENTES PODRÍA PARECER BUENO POR LA ASEQUIBILIDAD A LAS VIVIENDAS, PERO PODRIAN PENSAR QUE SE MANEJAN PRECIOS BAJOS DEBIDO A MENOR CALIDAD QUE SU COMPETENCIA.	
<input type="radio"/> BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO	LA ALTA COMPETENCIA DEBIDO A LA ALTA DEMANDA EN EL AÑO 2013, HA OBSTACULIZADO LA ENTRADA AL MERCADO INMOBILIARIO; ASÍ COMO LAS LEYES INCONSISTENTES QUE NO PERMITEN INSERTAR NUEVOS PROYECTOS DE ALTA DEMANDA EN EL MERCADO. IGUALMENTE, LOS PRÉSTAMOS OTORGADOS HAN OBLIGADO A LAS EMPRESAS A AUMENTAR EL TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE PARA SU PAGO.	
<input type="radio"/> PRESIÓN DE LA COMPETENCIA	HOY POR HOY, EL PAÍS TIENE A UN PRESIDENTE DE IZQUIERDA QUE FOMENTA LAS FACILIDADES DE PAGO DE LOS CLIENTES. LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, HA APROVECHADO EL INCREMENTO DE CLIENTES POR LO QUE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SE HA VISTO OBLIGADA A INVESTIGAR A LA COMPETENCIA Y MEJORARLA.	
<input type="radio"/> RIESGO QUE IMPLICA EL NEGOCIO	LA EMPRESA CONSTRUCTORA HA LOGRADO SALIR ADELANTE POR MEDIO DE PROYECTOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS, QUE PERMITEN UN MARGEN DE RENTABILIDAD MODERADO CON RIESGO MODERADO, DEBIDO A UNA INVERSIÓN BAJA. POR OTRO LADO, QUIERE INCURSIONAR EN PROYECTOS GRANDES QUE IMPLICAN GRANDES INVERSIONES; DONDE, LA COMPAÑÍA POR REALIZAR INVERSIONES INICIALES FUERTES EN UN PROYECTO ESPECÍFICO, HA DESESTABILIZADO A LA ORGANIZACIÓN Y POR ENDE A LOS DEMÁS PROYECTOS.	
<input type="radio"/> CAMBIOS TECNOLÓGICOS	LA EMPRESA SOLAMENTE HA LOGRADO LEVES CAMBIOS EN RELACIÓN A NUEVA INFRAESTRUCTURA O MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN. LA EMPRESA, SE HA LIMITADO A UTILIZAR LOS PROCESOS BASADOS PRINCIPALMENTE EN CAPITAL HUMANO CALIFICADO Y NO HA PUESTO ÉNFASIS EN BUSCAR NUEVAS FUENTES DE TECNOLOGÍA, QUE MEJORARÍAN LOS PROCESOS HACIENDOLOS MAS EFICIENTES Y EFICACES. ACTUALMENTE, LA EMPRESA BUSCA MEJORAR LA TECNOLOGÍA AL INCURSIONAR EN OBRAS GRANDES QUE PERMITEN LA FUERTE INVERSIÓN DE LA MISMA.	
<div>◀ ◁ ▷ ▶</div>		No.Registros [7]

Fuente: www.mibsc.com

Las coordenadas vectoriales que se obtienen son:

Eje x: $\text{prom}(\text{VC}) + \text{prom}(\text{FI})$

Eje y: $\text{prom}(\text{EA}) + \text{prom}(\text{FF})$

$$\text{Eje x: } (3.43) + 3.33 = (0.10)$$

$$\text{Eje y: } (3.29) + 3.25 = (0.04)$$

Lo que significa que el vector direccional apunta al cuadrante **DEFENSIVO**, es decir es una empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo. La empresa debe disminuir las debilidades

internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias a tomar se encuentran: Atrincheramiento; Desinversión; Liquidación y Diversificación Concéntrica. (David, 2003, pág. 226)

- Atrincheramiento

Esta estrategia se opone al desarrollo de mercado, ya que la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. (David, 2003, pág. 226)

- Desinversión

Se aplica en fase de crisis o insolvencia y consisten en vender parte de la empresa, mediante:

- Reducción de costos.
- Corrección de resultados financieros.
- Hacer frente el pago de las deudas.
- Realizar nuevas inversiones, buscando mayor eficiencia. (David, 2003, pág. 226)

Cuando una empresa decide desinvertir lo hace con el fin de reunir capital para invertir en futuros negocios, con el objetivo de que la organización se deshaga de unidades de negocios no rentables, que requieren demasiado capital. Por lo tanto cuando la viabilidad a largo plazo de un negocio no es posible por sí misma, afortunadamente existen algunas alternativas para

evitar la quiebra de la empresa. Estas se conocen como estrategias de desinversión y son las siguientes:

- Fusión y adquisición

Actúa para determinados problemas de producción, economías de escala y organización comercial, entre otros; que pueden solucionarse uniendo fuerzas con otro competidor (integración horizontal) o con algún integrante de la cadena de valor (integración vertical). Así, la empresa podría conseguir una mejor posición competitiva y viabilidad a largo plazo.

- Venta a un agente externo

Cuando los activos inmovilizados de la compañía todavía tienen valor en el mercado, esta suele ser la mejor alternativa de desinversión para mantener el valor de los accionistas.

- Cesar las operaciones y llevar a cabo una liquidación ordenada de los activos

Cuando la empresa posee activos con un alto valor económico y la supervivencia de la empresa a largo plazo está en riesgo, la elección más beneficiosa podría ser la liquidación ordenada de los mismos, con el fin de preservar el valor todavía presente.

– Management y estructura

En ocasiones la estructura organizacional, que en un momento determinado fue adecuada para la evolución de la empresa, se convierte en una fuente de conflictos ante la perspectiva de un relevo generacional, por lo que existen posibilidades de que esta decisión genere conflictos entre los nuevos gestores y los herederos, una vez desaparecido el fundador de la empresa.

– Cambios entorno legal y sociopolítico

Un cambio en el entorno legal en el que opera la empresa puede impactar fuertemente sobre su valor. En el caso de que la empresa dependa considerablemente de estas barreras para mantener su competitividad, hará bien en anticipar las tendencias de reforma legal. (David, 2003, pág. 226)

Si la empresa decide optar por la desinversión, se sugiere 4 acciones a seguir, con el fin de mejorar el proceso de venta o fusión:

1. Identificar los potenciales problemas de valoración antes de comenzar las negociaciones con cualquier comprador.
2. Asignar los recursos suficientes y adecuados al proceso de desinversión.
3. Proteger el valor de la empresa ante su hipotética erosión por rumores e incertidumbre.

4. Fijar un calendario de plazos detallado y realista para el proceso de venta. (David, 2003, pág. 227)

Para cuidar el valor de la empresa es crucial planificar y anticiparse a posibles problemas, minimizando factores que pueden debilitar la posición del vendedor durante la negociación. Además si se opta por esta estrategia, es esencial que la empresa examine atentamente la situación del mercado y el interés que despertará entre los inversores, como así también sus posibles riesgos. Por otro lado uno de los paradigmas emocionales más fuertes de la desinversión, recae en la tarea difícil por la que debe pasar un empresario al decidir qué hacer cuando se plantea la alternativa de salirse del negocio y algunas veces, los mismos factores emocionales hacen que el empresario se niegue a iniciar el proceso de autoevaluación. (David, 2003, pág. 227)

También es posible que los dueños creen que todavía hay posibilidades de seguir adelante; sin embargo retrasar innecesariamente la venta solo hará que la empresa pierda valor y en última instancia que se llegue a una quiebra. En una empresa familiar es muy común que el dueño tenga el deseo de dejar la empresa a sus hijos, pero en determinadas ocasiones, no es la mejor opción, ya que el objetivo debe ser darles la posibilidad de asegurar su futuro y dejar que cada uno de ellos dirija su actividad donde lo desee. (David, 2003, pág. 227)

- Liquidación

Consiste en la venta total de la empresa o liquidación progresiva de la misma, con el objetivo de finalizar la actividad de la misma. Solamente se aplicara, cuando la situación de la empresa es insostenible y cada día que pasan se generan más pérdidas. (David, 2003, pág. 228)

- Diversificación Concéntrica

Esta estrategia se basa en la incorporación de productos y/o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad primordial de la empresa. Principalmente, esta estrategia funciona cuando la empresa se enfrenta en un mercado poco competitivo, donde la opción de agregar nuevos servicios y/o productos permita ser ofertados a un precio atractivo al público. Estos productos y/o servicios, deben mantener un equilibrio en la organización en relación a ventas estacionales altas. (David, 2003, pág. 228)

Finalmente en el Gráfico N° 66 se muestra el proceso en el utilitario “MiBSC”, donde en primera instancia se colocan las ponderaciones en valor absoluto a cada variable de cada factor:

Gráfico N° 66
Matriz PEYEA

Matriz PEYEA

✓ Fortaleza Financiera

Valor

⇒ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

5

⇒ ENDEUDAMIENTO

3

⇒ LIQUIDEZ

4

⇒ CAPITAL DE TRABAJO

1

✓ Guardar

✓ Fortaleza Industrial

Valor

⇒ POTENCIAL DE GANANCIAS

4

⇒ ESTABILIDAD FINANCIERA

2

⇒ UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

3

⇒ FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO

3

⇒ PRODUCTIVIDAD, UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD

3

⇒ POTENCIAL DE CRECIMIENTO

5

✓ Guardar

✓ Estabilidad de Ambiente

Valor

⇒ TASA DE INFLACIÓN

4

⇒ VARIABILIDAD DE LA DEMANDA

2

⇒ GAMA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

3

⇒ BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO

5

⇒ PRESIÓN DE LA COMPETENCIA

1

⇒ RIESGO QUE IMPLICA EL NEGOCIO

6

⇒ CAMBIOS TECNOLÓGICOS

2

✓ Guardar

✓ Ventaja Competitiva

Valor

⇒ PARTICIPACIÓN DE MERCADO

6

⇒ CALIDAD DEL PRODUCTO

4

⇒ CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

2

⇒ LEALTAD DE LOS CLIENTES

6

⇒ UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA

2

⇒ CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS

3

⇒ CONTROL SOBRE LOS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES

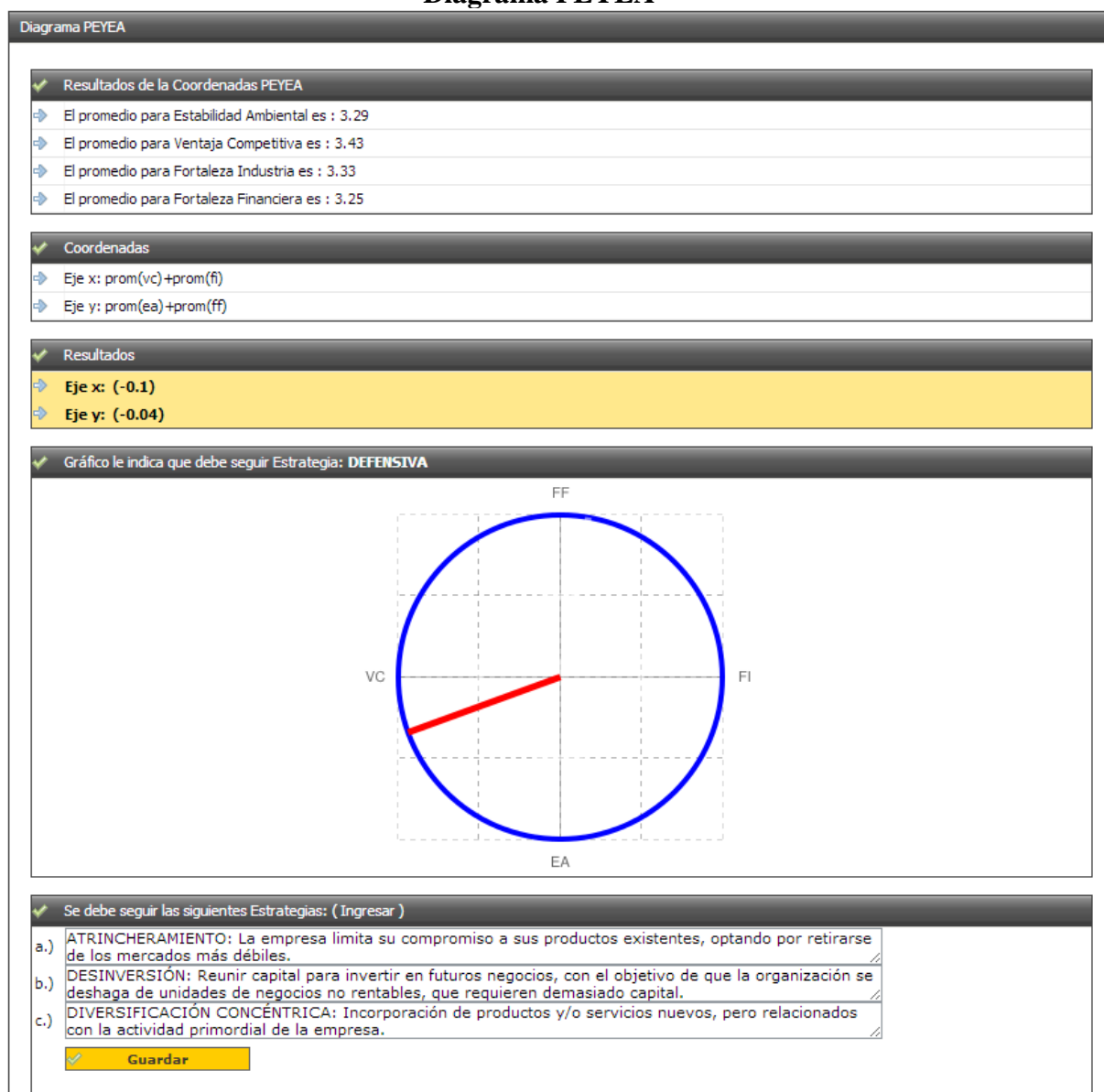
1

✓ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Posteriormente el sistema realiza automáticamente los cálculos y el gráfico pertinente, para finalmente colocar las estrategias que se deberían tomar con los resultados del análisis, lo cual se muestra en el Gráfico N° 67.

Gráfico N° 67
Diagrama PEYEA



Fuente: www.mibsc.com

2.9 MATRIZ MCPE

Según David “Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MCPE utiliza los datos del análisis de la matriz EFE, EFI que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, PEYEA y la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. La MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen

estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados; la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo.” (David, 2003, pág. 239)

- Pasos para elaborar una Matriz MCPE

1. Enlistar las Oportunidades y Amenazas externas y las Fortalezas y Debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Colocar pesos a cada factor crítico para el éxito, internos y externos. Los pesos se presentan en una columna continua, a lado derecho de los factores internos y externos críticos para el éxito. Las ponderaciones de los factores deben sumar en total 1 para cada uno.
3. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno. La escala de las calificaciones del atractivo es:
 - 1 No es atractiva
 - 2 Algo atractiva
 - 3 Bastante atractiva
 - 4 Muy atractiva.
4. Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las

estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

5. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. (David, 2003, pág. 239)

2.9.1 Resultados matriz MCPE

A continuación se muestra en el Gráfico N° 68 todas las estrategias obtenidas de los análisis FODA (cuatro) y PEYEA (tres) en el utilitario “MiBSC”.

Gráfico N° 68 Matriz MCPE “MiBSC”

Matrix MCPE (MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA)

Análisis

a.) Utilice la siguiente opción si ya registró información de la Matriz MCPE luego de haber presionado el botón de la derecha.

✓ Inf.Existente

b.) Si ingresa por primera vez y si ya tiene registrado las estrategias PEYEA y las estrategias PARETO y desea ingresar las ponderaciones, presione el siguiente botón.

Cargar/Reprocesar

✓	Tipo	Estrategia	Enviar BSC
<input type="radio"/>	FODA	INCREMENTAR PROYECTOS 100% VENDIDOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL PAIS	
<input type="radio"/>	FODA	EVALUAR LAS LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES Y EL INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN MEDIANTE SUPERVISION Y CONTROL CONSTANTE EN GESTIÓN FINANCIERA	
<input type="radio"/>	FODA	AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO, MEJORANDO LA LIQUIDEZ CON EL INCREMENTO DE PROYECTOS 100% VENDIDOS QUE MANTIENEN UNA VARIACION MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION	
<input type="radio"/>	FODA	GENERAR EFICACIA EN LA PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION DEL USO EFICIENTE DE DINERO MEDIANTE CAPACITACION PARA IMPEDIR LA TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS EN UN ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE	
<input type="radio"/>	PEYEA	ATRINCHERAMIENTO: LA EMPRESA LIMITA SU COMPROMISO A SUS PRODUCTOS EXISTENTES, OPTANDO POR RETIRARSE DE LOS MERCADOS MAS DÉBILES	
<input type="radio"/>	PEYEA	DESINVERSIÓN: REUNIR CAPITAL PARA INVERTIR EN FUTUROS NEGOCIOS, CON EL OBJETIVO DE QUE LA ORGANIZACIÓN SE DESHAGA DE UNIDADES DE NEGOCIOS NO RENTABLES, QUE REQUIEREN DEMASIADO CAPITAL	
<input type="radio"/>	PEYEA	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: INCORPORACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS NUEVOS PERO RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD PRIMORDIAL DE LA EMPRESA	

Fuente: www.mibsc.com

Tomando en cuenta las estrategias del Gráfico N° 68 Empresa Constructora escoge la alternativa estratégica cuarta del FODA: “Generar eficacia en la planificación y presupuestación del uso eficiente de dinero mediante capacitación para impedir la tendencia creciente de proyectos detenidos en un entorno político inestable con alto grado de incertidumbre”, la cual será evaluada en el utilitario “MiBSC” mediante la opción “Matriz MCPE”, este proceso se muestra en el Gráfico N° 69.

Gráfico N° 69
Matriz MCPE - Alternativa estratégica N° 4

ALTERNATIVA ESTRATEGICA			TOTAL
GENERAR EFICACIA EN LA PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION DEL USO EFICIENTE DE DINERO MEDIANTE CAPACITACION PARA IMPEDIR LA TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS EN UN ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE			3.26

* FORTALEZA	Peso	CA	CA Pond.
BUENA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE.	0.05	0	0
ESTUDIO DE MERCADO PERIÓDICO.	0.06	1	0.06
BUEN POSICIONAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES.	0.1	3	0.3
ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	0.04	0	0
ARQUITECTURA PERSONALIZADA.	0.04	0	0
INNOVACIÓN EN NEGOCIACIÓN.	0.03	1	0.03
EXPERIENCIA EN GESTIÓN FINANCIERA.	0.05	3	0.15
BUENAS RELACIONES CON CLIENTES EXTERNOS.	0.07	0	0
PROYECTOS EN UBICACIONES DE PREFERENCIA DE CONSUMIDORES.	0.08	0	0
ALTA COORDINACIÓN CON PROVEEDORES.	0.02	0	0
SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE.	0.05	3	0.15
CULTURA ÉTICA ALTA.	0.03	1	0.03

* OPORTUNIDAD	Peso	CA	CA Pond.
VARIACIÓN MODERADA DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	0.05	0	0
AUMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS IMPULSADA POR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	0.14	3	0.42
INCREMENTO DE PROYECTOS 100,00% VENDIDOS.	0.01	0	0
CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CLASE MEDIA.	0.05	0	0
MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL PAÍS.	0.08	0	0

* AMENAZA	Peso	CA	CA Pond.
INCREMENTO DE LA BRECHA ENTRE EL PRECIO PROMEDIO DEL M2 Y LA INFLACIÓN.	0.07	0	0
TENDENCIA CRECIENTE DE PROYECTOS DETENIDOS.	0.1	3	0.3
INESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA CLASE MEDIA EN TIEMPOS DE CRISIS.	0.05	4	0.2
LEGISLACIONES MUNICIPALES INCONSISTENTES	0.14	4	0.56
ENTORNO POLÍTICO INESTABLE CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.	0.08	4	0.32
COSTOS ALTOS EN IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.	0.04	0	0
FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO.	0.1	2	0.2

* DEBILIDAD	Peso	CA	CA Pond.
NO EXISTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	0.04	0	0
DISMINUCIÓN DE CUOTA DE MERCADO.	0.05	0	0
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS DE COSTOS INEFICACES.	0.05	3	0.15
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN INEFICACES.	0.04	4	0.16
FALTA DE INVERSIÓN.	0.05	3	0.15
PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.	0.01	4	0.04
USO INEFICIENTE DE DINERO.	0.01	4	0.04

 Guardar	TOTAL : 3.26
--	---------------------

Fuente: www.mibsc.com

En el Gráfico N° 69 se muestra que el sistema toma al lado izquierdo una columna de los factores más importantes del FODA que serán evaluados en relación a la estrategia, otorgándoles peso y calificación, que permita obtener mediante la multiplicación de los dos la calificación para conocer el atractivo de la estrategia. Para Empresa Constructora esta estrategia obtuvo una puntuación final de 3,26 puntos, lo que quiere decir que esta estrategia tiene

una calificación atractiva y será colocada en el proceso de tracking mediante BSC en el utilitario “MiBSC” como “Ejes Estratégicos” en la opción “Formulación BSC” que se desarrollará en el Capítulo 5.

3.1 ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD

BSC fue desarrollado en 1990 por Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y por David Norton. Las ideas de Kaplan y Norton fueron tomadas de un estudio realizado en varias organizaciones donde exploraron diferentes métodos de medición de desempeño. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 9)

Anteriormente las empresas solamente evaluaban su desempeño en relación a factores financieros pero esto no les daba una imagen completa de toda la organización, por ello Kaplan y Norton definen al BSC como “Un compendio de indicadores que brinda a los altos directivos una visión rápida y comprensiva de la organización”. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 43)

Actualmente las organizaciones utilizan el BSC para incluir información de indicadores financieros y operacionales para brindar una mirada balanceada a la organización; además provee a la gerencia una imagen clara para ser compartida con todo el personal de la empresa, lo cual permite plantear metas fácilmente a corto y largo plazo. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 43)

3.2 INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión basado en la estrategia cuyo objetivo es traducirla en acción, con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre. Para conocer el diagnóstico de una empresa es trascendental no sólo identificar los problemas, sino saber cómo resolverlos. El BSC

es una herramienta de diagnóstico para valorar las capacidades de la compañía, incorporando la lógica y la dinámica de un sistema de gestión estratégico particular; también el BSC representa la relación existente entre las distintas perspectivas internas y externas, desde las cuales se puede evaluar la estrategia de la organización, y considera de forma sistemática y balanceada los indicadores financieros y no financieros, así como la relación entre lo tangible e intangible de la empresa. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 35)

Se lo llama también cuadro de mando y control que permite emitir un tracking (monitoreo – control) dentro de la organización; de esta manera existe un seguimiento continuo a los responsables para la medición de objetivos, observando las desviaciones de cada proyecto que repercuten directamente en ellos. El enfoque no se debe centrar solamente en el plan estratégico, sino también en el control mediante tracking por medio de BSC, lo que permite formular planes de acción a los directores de proyecto y por ende trasciende a los responsables. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 30)

La significación corresponde a tablero de mandos o cuadro de instrumentos, el cual se deriva del concepto francés "tableau de bord". A inicios de los años 80 el BSC pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones y las decisiones no poseían alto nivel de riesgo. En aquel momento los principios básicos sobre los que se sostenía el BSC ya estaban estructurados, mediante el planteamiento de variables derivados de metas de la organización y controlados a través de indicadores. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 60)

A lo largo del tiempo esta herramienta se ha tornado popular para altos directivos de las empresas porque realiza un control constante de las diferentes perspectivas; también permite medir las estrategias para crear valor para la organización a largo plazo, logrando generar una ventaja competitiva. Además describe y comunica la estrategia para alinearla a toda la empresa, llevando a la práctica el plan estratégico de la empresa, para lo que existen algunos objetivos que responden a las dudas planteadas para la consecución del mismo, tales como controlar los objetivos, la estrategia y los impactos que afecten a la empresa, para poder tomar acciones correctivas a tiempo. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 60)

3.3 OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD

Es importante tener siempre presente los objetivos que la organización pretende alcanzar con el BSC, por ejemplo cuando se lo considera como herramienta de diagnóstico es necesario abordarlo con un enfoque positivo en vez de normativo, ya que se intenta evaluar lo que actualmente está haciendo la empresa; esto implica evaluar desde las capacidades de la empresa hasta el estado de la estrategia, es decir si está articulada, desarticulada, explícita, implícita, clara o difusa. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 66)

Principalmente se busca “lo que realmente hace” la empresa (misión), en vez de “lo que quiere” conseguir la empresa, es por ello que la herramienta de diagnóstico basada en el BSC, comprende algunos componentes: el primer componente

primordial antes mencionado es la misión; debido que se debe evaluar teniendo en cuenta la dimensión estratégica de la empresa, lo que implica tener siempre en la mira el futuro que desea materializar, por lo que el segundo componente está expresado en el futuro de la empresa, que se halla de manera concreta en la visión, y como tercer componente se encuentran los objetivos estratégicos, distribuidos en las diferentes perspectivas del BSC, los cuales sirven para monitorear si la empresa actúa en función de su visión. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 66)

Otro objetivo del BSC es promover el diálogo para que el proceso de toma de decisiones sea ágil; para lograrlo se deben analizar los cambios significativos para en conjunto brindar soluciones y optar por la decisión más acertada; además se debe procurar que la comunicación sea más fluida entre los diferentes niveles y equipos de trabajo. Por otro lado los indicadores evaluados no solo son cuantitativos si no también cualitativos, donde los últimos presentan avances más rápidos para la solución de los problemas. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 67)

Los datos del BSC tanto numéricos como no numéricos no siempre funcionan para todas las empresas, aunque sean de una misma industria, es por ello que el contenido debe ser preciso para cada departamento o responsable, así los indicadores describirán situaciones específicas de cada uno de ellos. Finalmente el BSC se enfoca en recopilar información sintetizada y sencilla, mientras que otras disciplinas se enfocan en análisis exhaustivos de diferentes aspectos, por lo que si se desea llevar a cabo la gestión integral deseada debe existir eficacia en la compilación de información, lo cual se logra cada día con nuevas tecnologías. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 68)

Según Kaplan y Norton “Algunos objetivos puntuales del BSC son:

- Representar de manera concisa los objetivos estratégicos.
- Facilitar la comunicación de la estrategia y los objetivos.
- Controlar el grado de consecución de los objetivos establecidos.
- Planificar las acciones de mejoramiento.
- Documentar las acciones necesarias para alcanzar las metas.
- Permitir el análisis bajo múltiples dimensiones.
- Descubrir las fortalezas y ventajas de la organización para maximizarlas.
- Determinar las debilidades y riesgos antes de que estas tengan un impacto financiero.” (Kaplan & Norton, 2001)

3.4 ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Para empezar la empresa debe analizar la situación y el valor de la empresa, mediante la obtención de información actual interna y externa, a continuación la empresa definirá las funciones de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada individuo, lo cual va ligado al tercer paso donde se estudian las necesidades según prioridades y nivel informativo. Por otro lado en la cuarta etapa se realizará la señalización de variables críticas para el control de cada área funcional; consiguientemente se determinará la información necesaria para la evaluación de las mismas, con el objetivo de determinar el estado cuando sea necesario. Finalmente en cada área funcional se configurará el cuadro de mando, con la información suficiente para obtener conclusiones y tomar decisiones correctas. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 65)

Los responsables de la elaboración deben tener en cuenta que solamente se debe presentar información imprescindible y significativa, de forma sencilla y resumida; además el cuadro de mando tiene una estructura piramidal, porque permite resumir

cada vez más a los indicadores y que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos. Con el objetivo de realizar una medición adecuada de la gestión de la empresa se debe identificar las variables claves a nivel de responsabilidad o en un área determinada, y que las mismas puedan ser cuantificadas a través de indicadores en periodos de tiempo adecuados; posteriormente se procede con el análisis de los indicadores en relación a desviaciones producidas entre la realidad y el pronóstico, para finalmente cuando sea necesario ofrecer a la empresa soluciones, obtenidas del BSC. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 68)

3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El BSC se puede implementar de dos maneras:

- Modelo de control y seguimiento

El BSC puede ser implementado como un modelo tradicional de análisis, dando seguimiento a los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planificado.

- Modelo de aprendizaje y de comunicación

En empresas que están en crecimiento o que se desea aprovechar el potencial de los empleados pero la comunicación es deficiente, el BSC debe ser usado como un modelo de aprendizaje ya que el estratega debe analizar

constantemente los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 460)

La implementación del BSC permite orientar a las empresas a la consecución de la estrategia, sea como análisis del modelo de la compañía o como aprendizaje para la creación de uno; no es necesario que la empresa tenga una planeación estratégica definida a cabalidad, ya que el BSC también se implementa a aquellas que no tengan un control fuerte sobre la misma, ya que conjuntamente permitirá identificar los aspectos positivos y negativos mediante indicadores que evaluarán a la organización a cabalidad. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 480)

El BSC es bien utilizado cuando permite tomar acciones y decisiones al final del análisis y aún posterior a ello continua un proceso de retroalimentación constante que definirá finalmente la capacidad de la empresa a trabajar en un entorno cambiante, con nuevos indicadores o diferentes métricas de la misma información. Esto se torna en un proceso de aprendizaje continuo de la empresa en ámbitos internos y externos, que determinarán el éxito o fracaso de la misma. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 452)

3.6 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

Los elementos del BSC permiten ir monitoreando el desempeño de la empresa de acuerdo a la estrategia que está siendo implementada.

Según Kaplan y Norton “Dentro de la metodología BSC se deben conformar los siguientes componentes:

- Mapas estratégicos o representación visual de los objetos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía. El mapa estratégico también se lo denomina mapa causal, ya que en él se puede observar con mucha facilidad la relación causa – efecto. Un mapa estratégico debe transmitir con facilidad la estrategia de la organización.
- Los objetivos estratégicos se deben ubicar dentro de una perspectiva que por su naturaleza se considere apropiada.
- Las perspectivas que miden los resultados financieros, satisfacción de clientes, operación interna (procesos), creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de los empleados.” (Kaplan & Norton, 2001, pág. 369)

3.6.1 Estrategia

Para alcanzar el éxito en ambientes donde operan regularidades o leyes es aplicable con alta confiabilidad una fórmula determinada, pero cuando predomina la incertidumbre no hay fórmula, por lo tanto la estrategia permite hacerla frente para lograr el éxito. Además alrededor de la estrategia se integran los objetivos estratégicos que están ubicados en las distintas perspectivas, los cuales relacionados entre sí conforman el causa-efecto (si se realiza x, se obtiene y), y representan lo que “se quiere que sea” y no lo que “es”. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 370)

3.6.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos dentro del BSC son logros intermedios que sirven para alcanzar logros superiores que se encuentran asociados con la visión de la empresa, los cuales conducen al fin deseado y se encuentran enlazados dentro

de una estructura llamada el causa-efecto (mapa estratégico) que los articula en las diferentes perspectivas. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 370)

3.6.3 Causa efecto

Según Kaplan y Norton “La estructura causa-efecto permite visualizar cómo trasladar la estrategia en acción para alcanzar el éxito, clasificando los objetivos estratégicos a nivel de las diferentes perspectivas.” (Kaplan & Norton, 2001, pág. 370)

Lo que ocurre en cualquier empresa es una hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores, ya que las acciones tienen impacto directo sobre otra variable; además es importante determinar que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 375)

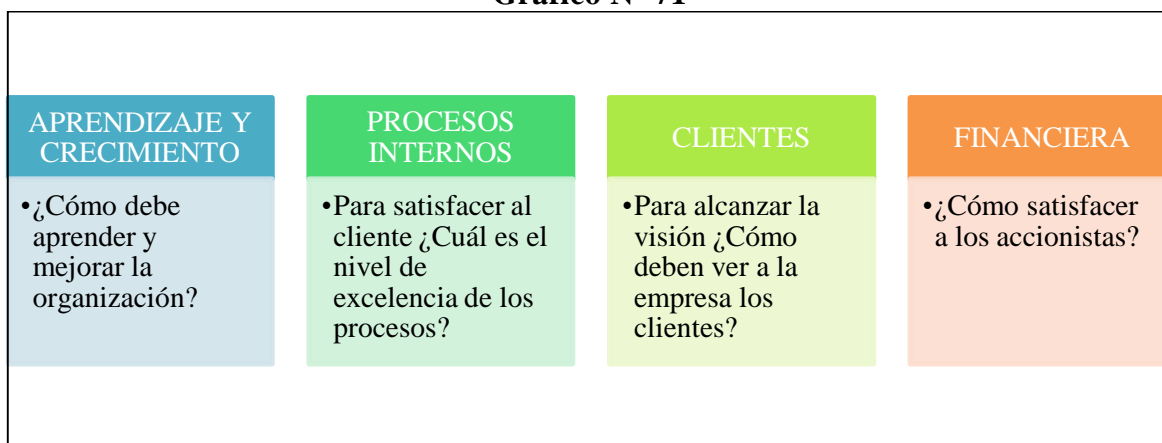
3.7 MAPAS ESTRATÉGICOS

BSC una metodología pronunciada por Kaplan y Norton basada en un mapa estratégico que ayuda a trasladar la estrategia en acción, se puede implementar en cualquier empresa y se basa en 4 perspectivas, que sirven de base para clasificar los objetivos estratégicos:

1. Aprendizaje y crecimiento

2. Procesos internos
3. Clientes
4. Financiera (Kaplan & Norton, 2001, pág. 29)

Gráfico N° 71



Fuente: KAPLAN, Robert S; NORTON, David P, Mapas estratégicos, Pág. 94

3.7.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La conforma lo que edifica el desempeño futuro de la empresa, es decir las competencias del personal humano, tecnología, información estratégica, investigación y desarrollo y cultura organizacional; algunos indicadores para la perspectiva pueden ser:

- Desarrollo de competencias
- Retención de personal
- Aplicación de tecnologías
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Satisfacción del personal

- Clima organizacional (Kaplan & Norton, 2001, pág. 369)

Identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, los cuales deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Los objetivos de esta perspectiva identifican tareas (el capital humano), sistemas (capital de información) y ambiente (capital organizacional) que se requieren para crear valor. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 61)

El capital humano es considerado el factor de éxito empresarial más relevante en las organizaciones, de ahí la importancia que representa para la dirección de RRHH disponer de un sistema que permita una gestión adecuada e integral de las personas, para ello el BSC proporciona un marco modelado para la medición y gestión al presentar un sistema de monitorización de objetivos muy intuitivo del personal. (EVISUALREPORT, 2014)

También el capital humano se refiere a la producción de trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, las cuales se adquieren con entrenamiento, educación y experiencia, y permite incentivar el nivel de excelencia de las competencias individuales, en relación a las necesidades operativas de la empresa. Debido al avance tecnológico es indispensable desarrollar el capital humano, ya que se logra la productividad que exige el mercado, para ello es importante reconocer que el éxito de la empresa depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal de la compañía. El fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencia sean medibles,

y más aún valorizadas conforme a un sistema de competencias son los pilares para el progreso del capital humano. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 269)

Dentro de la metodología del BSC se determinan etapas para conocer qué capital humano se requiere en la empresa y que competencias actualmente se dispone, con el objetivo de tomar decisiones tanto para la adquisición de nuevo personal humano como para no exceder las competencias en ciertas áreas de la organización. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 270)

Para determinar la disponibilidad de recursos humanos es necesario revisar las evaluaciones asignadas a todo el personal de la organización, y así comprobar si estos recursos alcanzan la calificación asignada a cada competencia, logrando tomar acciones correctivas o implementar un plan de mejoramiento continuo. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 270)

En cada etapa de formación del profesional adquiere habilidades que permite ampliar sus capacidades y conocimientos para llegar a ser un empleado diferente y multifacético. Para que la empresa sea competitiva en el medio es necesario usar efectivamente las redes de comunicación, tales como internet, e-mail, fax, nuevos paquetes de office, tecnologías, sistemas de información, etc., por lo que es indispensable la actualización y capacitación constante hacia los empleados de la organización. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 290)

Hoy la globalización de la economía requiere de empresas dinámicas y con altos estándares de calidad que se adapten fácilmente al cambio y den

respuestas a las nuevas demandas de clientes de manera especializada. Las habilidades de una persona involucran cómo aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad, etc. Entre los tópicos modernos que deben manejar un profesional y el recurso humano de una organización altamente capacitado y diverso en conocimientos están:

- Outsourcing
- Tecnología de la información
- Sociedad del conocimiento
- Empowerment
- Coaching
- Benchmarking
- Capital intelectual
- Globalización
- Equipos de alto desempeño
- Inteligencia emocional
- Reingeniería
- Calidad total (Kaplan & Norton, 2001, pág. 294)

Para desarrollar mejor las habilidades se determina un sub nivel denominado tipos de habilidades, los cuales permiten detallar el capital humano requerido en la organización y en cada uno de los puestos de trabajo asignados a cada proceso. Por otro lado después de definir las valoraciones por tipos de habilidades y determinar la calificación requerida para cada uno de los puestos estratégicos de la organización se procede a la evaluación. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 294)

3.7.2 Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva se enfoca a los procesos claves de la empresa que permiten alcanzar la visión, tales como: innovación, relación con el cliente, procesos operativos, alianzas estratégicas, mercadeo, servicios post-venta; los cuales dependen de la satisfacción del cliente para alcanzacar el éxito. Para poder definir los objetivos e indicadores estratégicos de esta perspectiva primero se debe definir aquellos de la perspectiva financiera, ya que este orden logra la correcta tipificación de actividades y procesos. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 61)

En esta perspectiva se distinguen cuatro tipos de procesos y sus indicadores:

- Procesos de gestión de operaciones

Se enfoca en indicadores de flexibilidad de los procesos, costos, calidad y tiempos, es decir se enfoca en el análisis de calidad y reingeniería. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 95)

- Procesos de gestión de clientes

Se refiere a indicadores relacionados a selección, retención, captación y crecimiento de clientes. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 139)

- Procesos de innovación

Los indicadores utilizados en estos procesos, corresponden introducción de nuevos productos o servicios y porcentaje de productos o servicios nuevos y patentados. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 171)

- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.

Se refieren a los indicadores de gestión ambiental, seguridad e higiene y Responsabilidad Social Corporativa. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 201)

Esta perspectiva se enfoca en el mejoramiento continuo de la cadena de valor, la reingeniería de procesos y la correcta utilización de activos. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 61)

3.7.3 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se enfoca en la parte más importante de la empresa, sus consumidores, por lo que el objetivo es satisfacer sus necesidades. Algunas de ellas son: los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Se refiere a cómo ven los clientes a la empresa para conseguir negocios, reflejado en las relaciones y expectativas de los mismos. Tiene relación con el desempeño financiero de la empresa, enfocado a la

lealtad y satisfacción de los clientes, por ello para crear una propuesta de valor centrada en procesos que satisfagan y beneficien a los clientes, es esencial tomar en cuenta los principales elementos que generan valor para ellos, es decir se debe investigar el mercado al que está enfocada la empresa, para que exista un desarrollo sostenible mediante el crecimiento y fidelidad de clientes, enfocados en el aumento de ventas y en consecuencia ganancias. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 58)

Según Kaplan y Norton “Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Satisfacción de cliente.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.
- Mercado.” (Kaplan & Norton, 2001, pág. 145)

Los instrumentos utilizados para obtener valores enfocados a esta perspectiva son encuestas y entrevistas realizadas por la empresa o un tercero. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 149)

3.7.4 Perspectiva financiera

Esta perspectiva está orientada a crear valor para el accionista, por ejemplo: rendimiento económico, utilidad y desarrollo de la compañía. Asimismo, los objetivos estratégicos se enfocan a la maximización del valor agregado, mejoramiento del uso del capital, incremento de ingresos, diversificación de

las fuentes y mejoramiento de la eficiencia de las operaciones. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 95)

Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, algunos comúnmente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Retorno sobre capital empleado (ROE)
- Ingresos
- Rotación de activos
- Relación deuda/patrimonio (Kaplan & Norton, 2001, pág. 58)

3.8 INDICADORES

Los indicadores deben ser definidos una vez que se tenga la visión, estrategias y objetivos de la empresa. Los indicadores deben reflejar los resultados de los objetivos e informar sobre el avance para alcanzarlos; esto es la mezcla balanceada entre indicadores de gestión, de desempeño y de resultados, que permitirán comunicar la manera de conseguir resultados y definirán el camino para lograrlo; además buscan el desarrollo de la estrategia obtenida, posterior a los objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 380)

3.8.1 Indicadores de gestión

Se los conoce como la expresión cuantitativa del comportamiento de toda una organización o una de sus áreas, que al ser comparada con algún nivel de referencia puede señalar una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los cuales deben expresarse en índices de gestión que son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, ya que permiten predecir y actuar en base a las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global; además son una forma clave de retroalimentar el proceso, monitorear el avance o ejecución de un proyecto y de planes estratégicos, y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar, sea en el momento preciso. (CASTAÑO DUQUE, 2014)

En el mejoramiento de la calidad es fundamental el desarrollo de indicadores de gestión, debido que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo; para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El cliente, es decir el mercado objetivo y quienes compran los productos.

- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planificación estratégica. (CASTAÑO DUQUE, 2014)

3.8.2 Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados se refieren al impacto de las acciones de la empresa, es decir se enfoca en datos del pasado, mediante la medición de datos a corto y largo plazo. (DOMINGUEZ, 2013)

Se enfoca en procesos o eventos en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un negocio o de las ventas de una compañía. (CASTAÑO DUQUE, 2014)

- KRI's (Key Result Indicator – Indicadores clave de resultado)

Miden los resultados de las acciones de la empresa, los cuales son críticos para el seguimiento o “tracking” del progreso y para definir el éxito; sirven para comunicar a los altos directivos y a los accionistas si la organización está operando correctamente, más no proveen dirección para conocer cuáles acciones son exitosas y cuáles no. (Pastukhov, 2015)

Algunas características de los KRI's son:

- Frecuentemente financieros
- Miran hacia atrás, es decir al pasado
- Gran interés para los accionistas
- No son de fácil acceso (Pastukhov, 2015)

3.8.3 Indicadores de desempeño

Permiten gestionar el negocio o predecir el impacto esperado, es decir el futuro de la organización. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 382)

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones realizadas, monitorear y evaluar sus resultados; se enfocan en las actividades y los componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias. (SHCP, 2011)

- KPI's (Key Performance Indicators – Indicadores clave de desempeño)

La clave para que una empresa identifique sus propios KPI's radica en tener predefinido de antemano un proceso de negocio, así como el rendimiento requerido del mismo; también el tener una medida

cuantitativa y cualitativa de los resultados que sea posible su comparación con los objetivos, además de identificar diferencias y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo. (Henderson, 2006)

Los KPI's miden las acciones y los eventos que conducen a un resultado y son considerados críticos para el éxito de una empresa, ya que información es crucial para crear estrategias y alinear metas.

El acrónimo inglés SMART es aplicable cuando se definen KPI's por que tienen que ser:

- eSpecificos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)
- a Tiempo (Timely) (Henderson, 2006)

En conclusión, lo que realmente interesa en los KPI's es que la información de la que dependen sea correcta y se encuentre disponible a tiempo.

A continuación se muestra en el Cuadro N° 21 la comparación entre los KRI's versus los KPI's.

Cuadro N° 21
Cuadro comparativo KRI's vs KPI's

KRI's	KPI's
Pueden ser financieros y no financieros, ejemplo: porcentaje de satisfacción del cliente	Medidas no financieras (no es expresado en USD, EUR, etc.)
Medición mensual y a veces trimestral	Medición diaria
Como un resumen del progreso en el factor de éxito crítico de una empresa	Actúa sobre el Gerente General y el equipo de alta gerencia
No ayudan al personal o a la gerencia, ya que no menciona que hacer para corregir	Todo el personal entiende la medición y las acciones correctivas requeridas
Generalmente la única persona responsable es el Gerente General	La responsabilidad puede venir atada al individuo o equipo
Está diseñado para resumir la actividad dentro del propio factor de éxito crítico	Impacto significativo en más de un factor crítico de éxito y más de una perspectiva del Balanced Scorecard
Es un resultado de muchas actividades administradas mediante una variedad de evaluaciones de desempeño	Tiene un impacto positivo que afecta todas las evaluaciones de desempeño de una manera positiva
Reportado mediante un gráfico de tendencia que cubre al menos los últimos 15 meses de actividad	Reportado mediante una pantalla intranet que indica la actividad, persona responsable e historial de "tracking"

Fuente: StrategyDriven Enterprises, LLC.

Los indicadores de gestión, de desempeño y de resultados pueden ser los indicadores reflejados en el Cuadro N° 22:

Cuadro N° 22
Indicadores

Indicadores de Eficacia	Calidad	Cumplimiento
Indicadores de Eficiencia	Productividad	Recursos
Indicadores de Efectividad	Costo	Real vs Planificado

Fuente: KAPLAN, Robert S; NORTON, David P, Mapas estratégicos, Pág. 350

Anteriormente se mencionó que el BSC enfoca su análisis en conceptos básicos pero necesarios de la empresa, por ello el número de indicadores no debe ser abundante debido a la dificultad en el análisis de los mismos lo que llevaría a otro campo de la materia, el cual enfoca sus esfuerzos a análisis

íntegros de aspectos puntuales; en definitiva el objetivo de este estudio radica en conocer el estado de la empresa con simplicidad en la información. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 385)

Según Kaplan y Norton un número adecuado de indicadores que deberán formar parte del escenario principal para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor; se parte de la idea de que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan verdaderamente indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 395)

3.8.4 Medios

Los indicadores siempre vendrán acompañados de proyectos traducidos como medios para la consecución de los mismos; por ello es esencial identificar que los medios sean veraces y cumplibles para que el estudio sea efectivo y adecuado para la organización. Los medios o iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace

falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo. (Niven, 2003, pág. 249)

3.8.5 Metas

“Son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables.”
(Gregory Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 257)

Para que las metas logren alcanzar los objetivos planteados deben ser enunciadas según las necesidades de la empresa y se debe considerar lo siguiente:

- Cada indicador debe tener una sola meta.
- Las metas deben ser cuantificables e informar visiblemente el desempeño deseado.
- Debe existir relación entre la meta y el indicador. (Gregory Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 259)

4 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA PLATAFORMA ONLINE

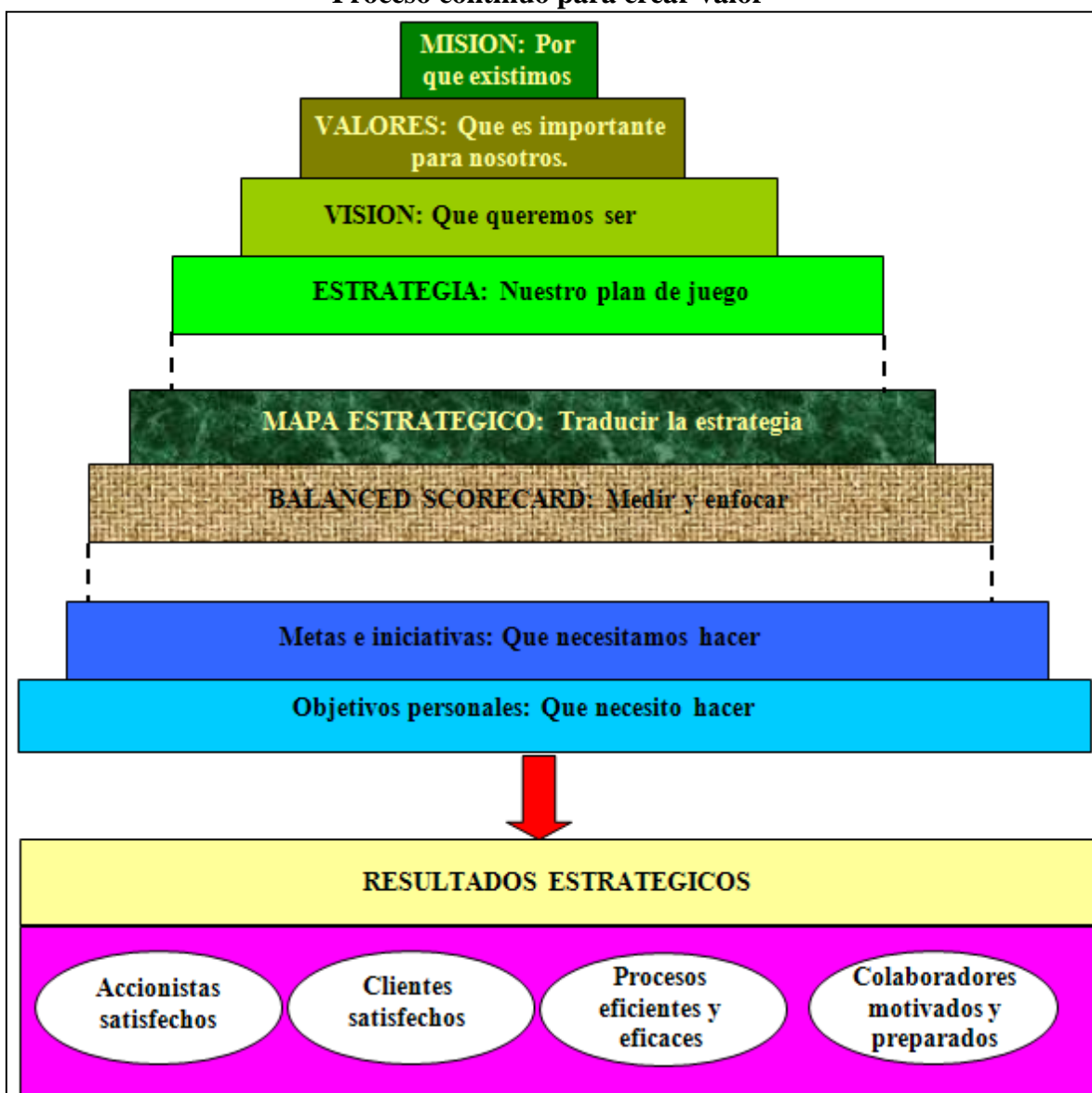
Una vez estipulada la teoría para el uso del Balanced Scorecard, se procede con su desarrollo para posteriormente incluir la información obtenida en la plataforma online www.mibsc.com y realizar el “tracking” automatizado en línea.

4.1 SIMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SEGUIMIENTO “TRACKING” MEDIANTE BALANCED SCORECARD

Según Kaplan y Norton “El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea.” (Kaplan & Norton, 2001, pág. 60)

El proceso continuo para crear valor se muestra en el Gráfico N° 72.

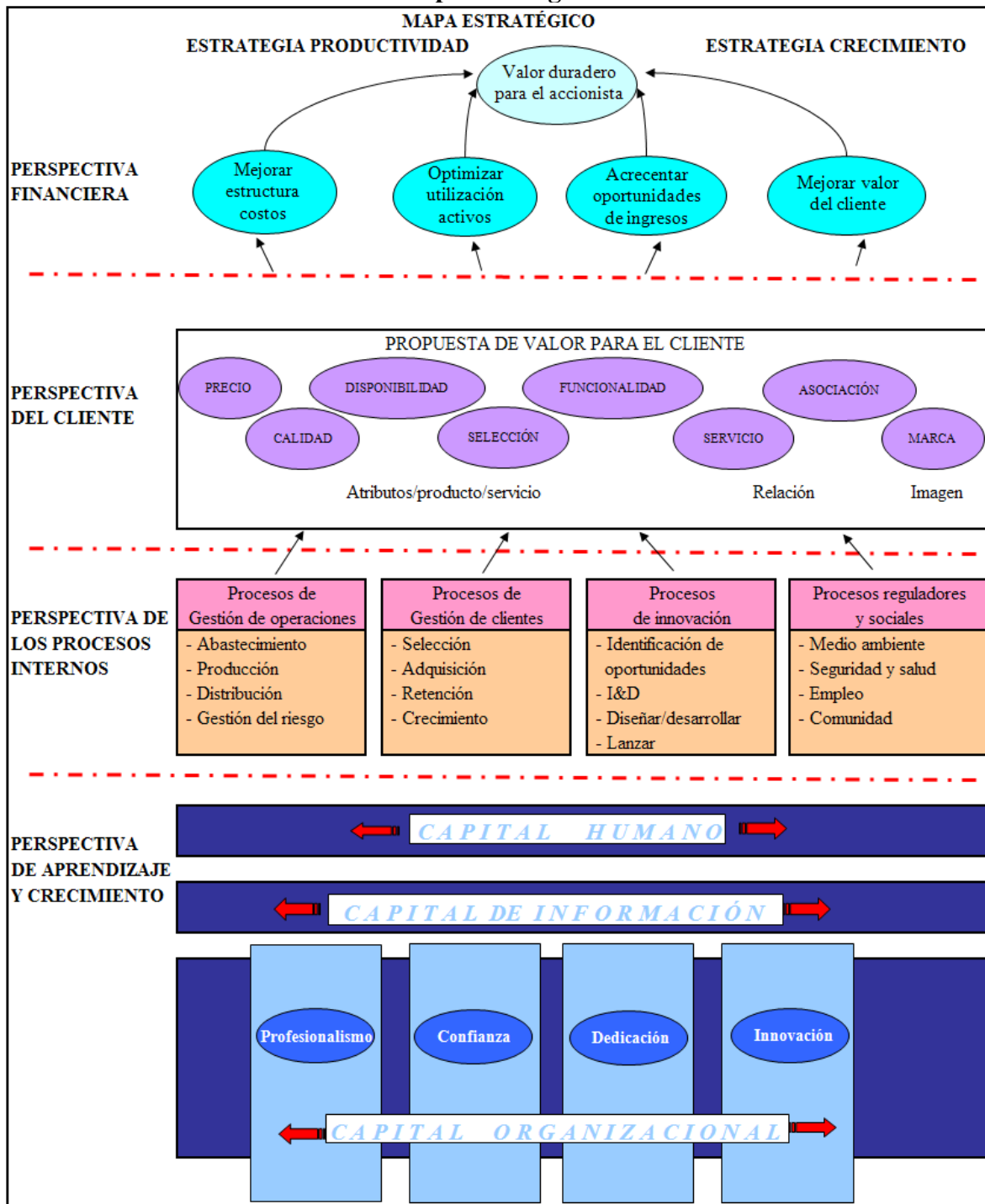
Gráfico N° 72
Proceso continuo para crear valor



Fuente: KAPLAN, Robert S; NORTON, David P, Mapas estratégicos, Pág. 60

El mapa estratégico del BSC que se muestra en el Gráfico N° 73 proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor en las cuatro perspectivas. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 61)

Gráfico N° 73
Mapa estratégico



Fuente: KAPLAN, Robert S; NORTON, David P, Mapas estratégicos, Pág. 58

El proceso se desarrollará en el orden según Kaplan y Norton muestran en el libro “Mapas estratégicos”, es decir empezando desde la parte inferior hacia la parte

superior del mapa estratégico que se muestra en el Gráfico N° 73, de la siguiente manera:

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
 - 1.1. Activos intangibles
 - 1.1.1. Disponibilidad del capital humano
 - 1.1.2. Disponibilidad del capital de información
 - 1.1.3. Disponibilidad del capital organizacional
2. Perspectiva de procesos internos
 - 2.1. Procesos de creación de valor
 - 2.1.1. Procesos de gestión de operaciones
 - 2.1.2. Procesos de gestión de clientes
 - 2.1.3. Procesos de innovación
 - 2.1.4. Procesos reguladores y sociales
3. Perspectiva de clientes
 - 3.1. Propuesta de valor para el cliente
 - 3.1.1. Atributos de producto y servicio
 - 3.1.2. Relación con los clientes
 - 3.1.3. Imagen y reputación
4. Perspectiva financiera
 - 4.1. Estrategia de productividad
 - 4.2. Estrategia de crecimiento

Al final de cada análisis se describen los objetivos e indicadores para cada perspectiva.

4.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Capital humano

Para conocer y evaluar al personal de la empresa se debe conocer el número total de empleados, así como sus puestos de trabajo para otorgarles calificaciones; con esto, se conoce la disponibilidad de personal calificado y si no fuera el caso se debe tomar acciones correctivas inmediatas. A continuación en el Cuadro N° 23 se procede con la identificación de las familias de puestos estratégicos de Empresa Constructora, tomando en cuenta la información otorgada por el Gerente de Producción, basándose en el organigrama que se muestra en el Gráfico N° 8 en el Capítulo 1.

Cuadro N° 23
Familias de puestos estratégicos

FAMILIAS	AGRUPACION
Gerentes	Gerente General
	Gerente Financiero
	Gerente de Marketing y Ventas
	Gerente Hospitalaria
Técnicos	Jefe de Producción
Comercial	Vendedor
Logística	Conserje
Personal Operativo	Maestro Mayor
	Cuidador "Watchman"
	Aluminiero
	Plomero
	Electricista
	Cerrajero
	Albañil
	Carpintero
	Pintor
	Ayudante de Albañilería

Fuente: Empresa Constructora

Seguidamente se procede con la evaluación del personal de Empresa Constructora, basada en valoraciones de acuerdo a conocimientos que tiene un 25,00% de peso, habilidad con un 50,00% de peso debido que la mayoría de empleados son personal operativo con prevalencia en habilidades en vez de conocimiento y valores, y este último con un peso de 25,00%. El peso y los atributos colocados para cada valoración se adoptan de acuerdo a la información otorgada por el Gerente General, basado en su experiencia en manejo de personal de construcción que puede ser tanto personal operativo o personal con mayor nivel jerárquico y por ende mayor nivel de educación. Las tablas de graduación de conocimientos, habilidades y valores se muestran en los Cuadros N° 24, 25 y 26 respectivamente.

Cuadro N° 24
Evaluación del personal - Conocimientos

			CONOCIMIENTOS 25,00%		
			EDUCACIÓN	EXPERIENCIA EN SU MATERIA	HERRAMIENTAS INFORMATICAS
5	ALTO GRADO	5	Postgrado	Especializado	Dominio en programas de Ingeniería y Arquitectura
4	MEDIO ALTO GRADO	4	Grado universitario	Muy experimentado	Experto en programas usados en su puesto
3	MEDIANO GRADO	3	Tecnólogos	Experimentado	Experto en paquete de Microsoft
2	MEDIO BAJO GRADO	2	Bachiller Técnico	Necesita guía	Conocimientos en paquete de Microsoft
1	BAJO GRADO	1	Maestro calificado	Poca experiencia	Poco conocimiento
0	NINGUNO		Peón	Sin experiencia	Sin conocimiento

Fuente: Empresa Constructora

Cuadro N° 25
Evaluación del personal – Habilidad

			HABILIDAD 50,00%			
			RELACIONES INTERPERSONALES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	MANEJO DEL ESTRÉS	NEGOCIACIÓN
5	ALTO GRADO	5	Muy relacionado	Muy capaz	Muy apto	Muy capaz
4	MEDIO ALTO GRADO	4	Altamente relacionado	Altamente capaz	Altamente apto	Altamente capaz
3	MEDIANO GRADO	3	Medianamente relacionado	Medianamente capaz	Medianamente apto	Medianamente capaz
2	MEDIO BAJO GRADO	2	Relacionado	Capaz	Apto	Capaz
1	BAJO GRADO	1	Poco relacionado	Poco capaz	Poco apto	Poco capaz
0	NINGUNO		Sin relaciones	Sin capacidad	Sin aptitud	Sin capacidad

Fuente: Empresa Constructora

Cuadro N° 26
Evaluación del personal – Valores

			VALORES 25,00%		
			RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	PERTENENCIA
5	ALTO GRADO	5	Muy responsable	Muy unidos	Muy identificados
4	MEDIO ALTO GRADO	4	Altamente responsable	Altamente unidos	Altamente identificados
3	MEDIANO GRADO	3	Medianamente responsable	Medianamente unidos	Medianamente identificados
2	MEDIO BAJO GRADO	2	Responsable	Unidos	Identificados
1	BAJO GRADO	1	Poco responsable	Desunidos	Poco identificados
0	NINGUNO		Nada responsable	No aplica	No identificados

Fuente: Empresa Constructora

Posterior a la valoración se procede con la calificación individual de cada puesto de trabajo en relación a cada uno de los factores evaluados anteriormente; también se coloca el número total de empleados de cada puesto de trabajo, con el objetivo de posteriormente definir qué porcentaje de personal calificado tiene cada familia de capital humano. La calificación óptima de las agrupaciones de familias que se muestra en el Cuadro N° 27, es otorgada por los gerentes de todas las áreas a excepción de la de ellos mismo que es dada por la presidencia de Empresa Constructora.

Cuadro N° 27
Calificación de agrupación de familias

Familias	CONOCIMIENTOS			HABILIDAD				VALORES			NOMINA ACTUAL	TOTAL PUNTOS
	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA EN SU MATERIA	HERRAMIENTAS INFORMATICAS	RELACIONES INTERPERSONALES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	MANEJO DEL ESTRÉS	NEGOCIACIÓN	RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	PERTENENCIA		
Gerentes	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	48,00
Técnicos	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	1,00	37,00
Comercial	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	38,00
Logística	0,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	1,00	4,00	1,00	25,00
Personal Operativo	0,00	4,00	0,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	42,00	27,00
TOTAL											52,00	175,00

Fuente: Empresa Constructora

Tomando en cuenta la información del Cuadro N° 27 se determina si son o no calificados en la evaluación individual por puesto de trabajo en relación a las valoraciones otorgadas anteriormente: conocimiento, habilidad y valores, evaluando del 1,00 al 5,00 según la información que corresponde de acuerdo al nivel de cada puesto de trabajo. Esta evaluación fue realizada en Empresa Constructora por el jefe directo de cada puesto de trabajo, quien también proporcionó información de la nómina actual de empleados bajo su dependencia; esta evaluación se muestra en el Cuadro N° 28, y fue realizada a un total de 52,00 empleados tomando en cuenta todos los puestos de trabajo desde gerentes hasta personal operativo, donde se obtuvo una calificación individual que será comparada con la demanda de cada puesto mostrada en el Cuadro N° 27. La columna se muestra en porcentaje de cumplimiento de la capacidad óptima y para concordar con el Cuadro N° 27, se tomará en cuenta los promedios de cada denominación de cargo.

Cuadro N° 28
Evaluación individual por puesto de trabajo

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS			HABILIDAD				VALORES			NOMINA ACTUAL	TOTAL PUNTOS	TOTAL VS CALIFICACIÓN ÓPTIMA	PROMEDIO
	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA EN SU MATERIA	HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	RELACIONES INTERPERSONALES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	MANEJO DEL ESTRÉS	NEGOCIACIÓN	RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	PERTENENCIA				
Gerente General	4,00	5,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	1,00	37,00	77,08%	72,92%
Gerente Financiero	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	1,00	36,00	75,00%	
Gerente Hospitalaria	4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	1,00	35,00	72,92%	
Gerente de Marketing y Ventas	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00	1,00	32,00	66,67%	
Jefe de Producción	1,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	30,00	81,08%	81,08%
Vendedor	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	0,00	2,00	4,00	31,00	81,58%	81,58%
Conserje	0,00	0,00	0,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	1,00	15,00	60,00%	60,00%
Maestro Mayor	1,00	4,00	0,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	27,00	100,00%	71,11%
Cuidador "Watchman"	0,00	3,00	0,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	20,00	74,07%	
Aluminiero	1,00	3,00	0,00	4,00	3,00	0,00	1,00	0,00	2,00	3,00	1,00	17,00	62,96%	
Plomero	1,00	4,00	0,00	3,00	0,00	1,00	3,00	1,00	2,00	4,00	1,00	19,00	70,37%	
Electricista	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	0,00	3,00	1,00	16,00	59,26%	
Cerrajero	1,00	2,00	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	4,00	1,00	11,00	40,74%	
Albañil	1,00	3,00	0,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	24,00	24,00	88,89%	
Carpintero	1,00	4,00	1,00	2,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	1,00	27,00	100,00%	
Pintor	0,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	1,00	21,00	77,78%	
Ayudante de Albañilería	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00	1,00	2,00	2,00	4,00	10,00	37,04%	
TOTAL											52,00	408,00	72,08%	73,34%

Fuente: Empresa Constructora

Posterior a la evaluación individual de cada puesto de trabajo se detalla la disponibilidad de capital humano de Empresa Constructora en el Cuadro N° 29, que muestra el porcentaje de disponibilidad por cada familia de puestos estratégicos, otorgado por los gerentes de Empresa Constructora mediante decisión unánime, quienes determinaron que el porcentaje debe ser igual o mayor al 70,00% para que la familia apruebe, caso contrario reprueba.

Cuadro N° 29
Disponibilidad de capital humano

FAMILIAS	CANTIDAD ACTUAL	CALIFICADOS	DISPONIBILIDAD PROMEDIO (%)	A/R
Gerentes	4,00	4,00	72,92%	A
Técnicos	1,00	1,00	81,08%	A
Comercial	4,00	4,00	81,58%	A
Logística	1,00	1,00	60,00%	R
Personal operativo	42,00	42,00	71,11%	A

Fuente: Empresa Constructora

Como se muestra en el Cuadro N° 29 todas las familias aprueban, excepto “Logística” que solamente tiene un empleado en nómina, el cual obtuvo en su evaluación individual un valor total menor (Cuadro N° 28) al óptimo (Cuadro N° 27), cubriendo el 60,00% con un puntaje de 15,00 versus el puntaje óptimo de 25,00 que corresponde al 100,00%; por ello el Jefe de Producción recomendó al Gerente de Producción la salida del personal no calificado, es decir el conserje y evaluar el perfil del puesto y la necesidad del mismo, ya que considera que el cuidador “watchman” podría suplir las funciones de conserje. Además es importante notar que “Gerencia y “Personal operativo” se encuentran cerca del límite de aprobación, por lo que es necesario realizar una evaluación de cada puesto de trabajo que conforma el promedio para determinar cuáles son los empleados con menor calificación y encontrar la forma de que incrementen su calificación mediante capacitación, mayor nivel de educación o mejorar las habilidades y destrezas.

- Capital de información

Para la disponibilidad de capital de información se acudió a Empresa Constructora junto con el Gerente de Producción para conocer la infraestructura tecnológica que se divide en infraestructura física e infraestructura de gestión; la primera fue constatada en las oficinas, donde se verificó el internet como infraestructura de aplicaciones así como la informática móvil por medio de teléfonos inteligentes, también se verificó la red de banda ancha y las redes LAN como gestión de comunicaciones y gestión de instalaciones respectivamente. En referencia a la infraestructura de gestión se comprobó con cotizaciones y contratos los acuerdos a nivel de servicios mediante negociaciones con proveedores en la gestión de IT, mientras que los datos, la comunicación y la tecnología de arquitectura y estándares se identificó con la existencia de libros de control y software especializado, siendo este último tema de capacitación de educación de IT. Esta información se muestra en el Cuadro N° 30.

Cuadro N° 30
Infraestructura tecnológica

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN
	INFRAESTRUCTURA DE APLICACIONES:	GESTION DE IT:
	- Internet	- Acuerdos a nivel de servicios
	- Informática móvil	- Negociaciones con proveedores
	GESTION DE COMUNICACIONES:	ARQUITECTURA Y ESTÁNDARES:
	- Red de banda ancha	- Datos
		- Comunicación
		- Tecnología
	GESTION DE INSTALACIONES:	EDUCACIÓN EN IT:
	- Redes LAN	- Capacitación

Fuente: Empresa Constructora

Con esta información relacionada a la infraestructura tecnológica de Empresa Constructora se realiza un detalle de las aplicaciones del capital de información relacionados con los procesos de creación de valor, para lo cual se mantuvo una reunión con el Gerente General donde se logró obtener toda la información concerniente a las aplicaciones del capital de información, las cuales corresponden a sistemas y redes que en el caso de las aplicaciones de transformación cambian el modelo de negocios prevaleciente en la empresa, mientras que aquellas que analizan, interpretan y comparten información y conocimientos son las aplicaciones analíticas; y por otro lado las aplicaciones de procesamiento de transacciones son las que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa. La información recopilada por parte del Gerente General que también realiza las funciones

del área de producción de Empresa Constructora se encuentra en el Cuadro N° 31.

Cuadro N° 31
Aplicaciones del capital de información

APLICACIONES DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN	PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR			
	GESTIÓN DE OPERACIONES	GESTIÓN DE CLIENTES	INNOVACIÓN	REGULADORES Y SOCIALES
	FAMILIAS DE PUESTOS ESTRATEGICOS			
APLICACIONES DE TRANSFORMACIÓN	Oferta justo a tiempo	Oficinas ubicadas en obras	Arquitectura personalizada clientes	Manual básico de ingeniería
APLICACIONES ANALÍTICAS	Análisis de costos	Análisis de clientes	Análisis de productos (viviendas)	Análisis de leyes, normas y regulaciones medioambientales
APLICACIONES DE PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES	Sistemas constructivos	Base de datos para relaciones con clientes	Software AUTOCAD FOTOSHOP	Auditorías

Fuente: Empresa Constructora

- Capital organizacional

El capital organizacional proporciona la capacidad de integración del capital humano y el capital de información que se mencionaron anteriormente con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de Empresa Constructora. Para la agenda de cambio organizacional que se muestra en el Cuadro N° 32 se toman en cuenta los procesos de creación de valor y los valores de la organización, enfocados a la creación de valor y a la ejecución de la estrategia; esta información se obtuvo de una reunión con todos los gerentes, donde se nota que Empresa Constructora ha creado una cultura de

desempeño alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización, pero al analizar más profundamente si los resultados son puestos en marcha, existe una brecha entre el “decir y hacer”, por lo que es importante analizar las intenciones pero ponerlas en práctica mediante acciones concretas.

Cuadro N° 32
Agenda de cambio organizacional

	PROCESOS DE CREACION DE VALOR			
	GESTION DE OPERACIONES	GESTION DE CLIENTES	INNOVACION	REGULADORES Y SOCIALES
	Profesionalismo	Confianza	Dedicación	Innovación
CREAR VALOR	Evaluación de resultados	Enfocado en el cliente	Propone servicios personalizados	Enfocado en la seguridad, salud y medio ambiente
EJECUTAR ESTRATEGIA	Define estrategias y responsabilidades	Establece métodos de servicio al cliente y retroalimentación	Conoce la planeación estratégica	Responsabilidad social empresarial

Fuente: Empresa Constructora

Finalmente se procede a determinar los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde inicialmente se toman algunos factores FODA del Gráfico N° 35 para relacionarlos con el capital humano, capital de información o capital organizacional; esto se muestra en el Cuadro N° 33.

Cuadro N° 33
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

		FACTORES FODA	OBJETIVOS	INDICADORES
1	CAPITAL HUMANO	Buena selección de personal.	Evaluar la satisfacción laboral	Productividad del personal
		Plan de carrera.		
2	CAPITAL DE INFORMACION	Legislaciones municipales inconsistentes	Auditar legislaciones	Cumplimiento de auditorías
		Aumento en la oferta tecnológica.	Implementar tecnología que facilita la mejora del proceso y la satisfacción del cliente	Eficiencia en servicio
		Planificación y presupuestación ineficaces.		
		No hay mejoramiento tecnológico.		
3	CAPITAL ORGANIZACIONAL	No existe planificación estratégica.	Comunicar la planificación estratégica	Eficacia en la comunicación
		Capacitación continua.	Desarrollar liderazgo	Eficiencia en liderazgo
		Liderazgo autoritario.		
		Innovación en políticas ambientales y laborales.	Fomentar la RSE (responsabilidad social empresarial) con proyectos medioambientales	Calidad ambiental
		Falta de inversión.		

Fuente: Empresa Constructora

4.1.2 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se continuó con la información de la reunión de los gerentes de Empresa Constructora, tomando en cuenta los procesos internos que crean valor a la empresa en relación a los temas desarrollados

anteriormente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la información obtenida se refleja en el Cuadro N° 34.

Cuadro N° 34
Procesos de creación de valor – Procesos internos

PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR			
PROCESOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES	PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES	PROCESOS DE INNOVACIÓN	PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES
TÉCNICOS	TÉCNICOS	DIRECTOR	DIRECTOR
PERSONAL OPERATIVO	ADMINISTRATIVO-CONTABLE		TÉCNICOS
LOGÍSTICA			
Compras y adquisiciones	Servicio al cliente	Capacitación del personal	Evaluación de proyectos de RSE
Ejecución de obras: construcción, adecuación y mantenimiento	Recepción de servicios solicitados por el cliente		

Fuente: Empresa Constructora

A continuación se desarrollarán los objetivos e indicadores de cada uno de los procesos de creación de valor, realizados en base a la información otorgada por cada gerente, especificando los procesos de cada área para lograr eficiencia en cada uno de ellos. En este ejercicio se logró identificar los objetivos más importantes de Empresa Constructora, permitiendo encontrar los indicadores adecuados para la perspectiva de procesos internos, los cuales ayudarán al desarrollo de aquellos de la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera.

- Proceso de gestión de operaciones

En el Cuadro N° 35 se muestran los objetivos en indicadores concernientes al proceso de gestión de operaciones.

Cuadro N° 35
Proceso de gestión de operaciones

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	MANTENER RELACIÓN CON PROVEEDORES	ABASTECIMIENTO DE ALTA CALIDAD	Desarrollar proveedores calificados de alta calidad	Calidad de proveedores
2	PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS	MEJORA EN COSTOS	Reducir el costo de producción	Efectividad en costo
		USO DE ACTIVOS FIJOS	Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura	Productividad de activos
3	ENTREGA DE SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO DE ENTREGA ADECUADO	Entregar bienes a tiempo	Eficiencia en tiempos
		MEJORAR LA CALIDAD	Mejorar la calidad de servicio al cliente	Eficacia de servicio al cliente

Fuente: Empresa Constructora

- Proceso de gestión de clientes

Para los objetivos e indicadores del proceso de gestión de clientes se tomaron en cuenta cuatro procesos de clientes que son: selección, adquisición, retención y crecimiento de clientes; esto se muestra en el Cuadro N° 36.

Cuadro N° 36
Proceso de gestión de clientes

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	SELECCIÓN DE CLIENTES	IMAGEN INSTITUCIONAL	Gestionar imagen institucional	Calidad de imagen institucional
2	ADQUISICIÓN DE CLIENTES	MARKETING PERSONALIZADO	Crear campaña de marketing	Eficiencia en campaña
		NUEVOS CLIENTES	Adquirir nuevos clientes	Eficiencia de clientes
3	RETENCIÓN DE CLIENTES	SERVICIOS DE ALTA CALIDAD	Ofrecer servicios de alta calidad	Eficacia de servicios
4	CRECIMIENTO DE CLIENTES	SERVICIOS PERSONALIZADOS	Brindar servicios personalizados a clientes	Eficiencia de servicios

Fuente: Empresa Constructora

- Proceso de innovación

Es importante mencionar que los procesos de innovación en Empresa Constructora se limitan a mejoras en servicios existentes, ya que al ser una organización de servicios y no de productos, no se pueden desarrollar nuevos productos o realizar investigación y desarrollo de los mismos; por ello los procesos de innovación de Empresa Constructora se centran en la anticipación de necesidades de clientes derivado de los procesos de identificación de oportunidades de nuevos servicios. Los gerentes lograron identificar el objetivo e indicador más aplicable, lo cual se muestra en el Cuadro N° 37.

Cuadro N° 37
Proceso de innovación

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NUEVOS SERVICIOS	ANTICIPAR NECESIDADES DEL CLIENTE	Conocer las necesidades del cliente	Calidad de propuestas

Fuente: Empresa Constructora

- Procesos reguladores y sociales

Para los procesos reguladores y sociales se enfocó los objetivos e indicadores en la industria de Empresa Constructora, ya que como se mencionó en capítulos anteriores todo lo relacionado a medio ambiente, seguridad y salud, empleo y comunidad son temas de mucha acogida en la industria de la construcción; principalmente esto lo afirma el Gerente de Producción que ha experimentado la innovación en estos temas, así como los cambios rápidos en legislaciones e iniciativas gubernamentales y empresariales en estos temas. Los objetivos e indicadores de Empresa Constructora relacionados a estos procesos se muestran en el Cuadro N° 38.

Cuadro N° 38
Procesos reguladores y sociales

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	MEDIO AMBIENTE	CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS	Optimizar el consumo de energía y agua	Efectividad de servicios básicos
		EMISIONES NOCIVAS	Uso de áreas verdes en la construcción	Eficiencia ambiental
2	SEGURIDAD Y SALUD	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Cumplir el marco legal vigente	Eficacia en seguridad y salud ocupacional
3	EMPLEO	DIVERSIDAD E IGUALDAD	Generar igualdad de oportunidades de empleo	Calidad de empleo
4	COMUNIDAD	PROGRAMAS DE LA COMUNIDAD	Contribuir al desarrollo de la comunidad	Eficacia de la comunidad

Fuente: Empresa Constructora

4.1.3 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se apunta a los atributos de servicio de Empresa Constructora así como a la relación con los consumidores y la imagen y reputación de la empresa, a continuación en el Cuadro N° 39 se detalla los objetivos e indicadores relacionados a esta perspectiva, donde se analizaron los procesos relacionados al cliente con el área de marketing, principalmente enfocando a la calidad del servicio que ofrece Empresa Constructora, es decir en la eficacia de procesos en la construcción de la vivienda terminada (producto final) al menor costo posible, manteniendo materiales buenos gracias a economías de escala.

Cuadro N° 39
Perspectiva del cliente

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	ATRIBUTOS DEL SERVICIO	CALIDAD	Ofrecer calidad en los bienes	Eficacia en los servicios
		DISPONIBILIDAD	Ofrecer viviendas terminadas disponibles	Eficiencia en disponibilidad
		PRECIO	Ofrecer el mejor precio de venta	Efectividad en precio
2	RELACIONES CON LOS CLIENTES	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO	Conocer clientes referenciados	Eficacia referencial
3	IMÁGEN Y REPUTACIÓN	IMÁGEN Y REPUTACIÓN	Crecer en imagen	Eficacia de imagen

Fuente: Empresa Constructora

4.1.4 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se encauza en dos estrategias: de productividad (corto plazo) y de crecimiento (largo plazo), donde el equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico. En este análisis se involucró el Gerente Financiero para determinar los procesos a corto y largo plazo, donde en el primero se toma en cuenta cómo están estructurados los costos y también la utilización de activos, mientras que en el que se refiere a largo plazo se toma en cuenta las oportunidades de ingresos y cómo mejorar el valor de los clientes. En el Cuadro N° 40 se

puntualizan los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera de Empresa Constructora.

Cuadro N° 40
Perspectiva financiera

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES
1	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	ESTRUCTURA DE COSTOS	Mejorar la estructura de costos	Efectividad de costos
		UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	Optimizar la utilización de activos	Efectividad de activos
2	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	OPORTUNIDADES DE INGRESOS	Incrementar las oportunidades de ingresos	Efectividad de ingresos

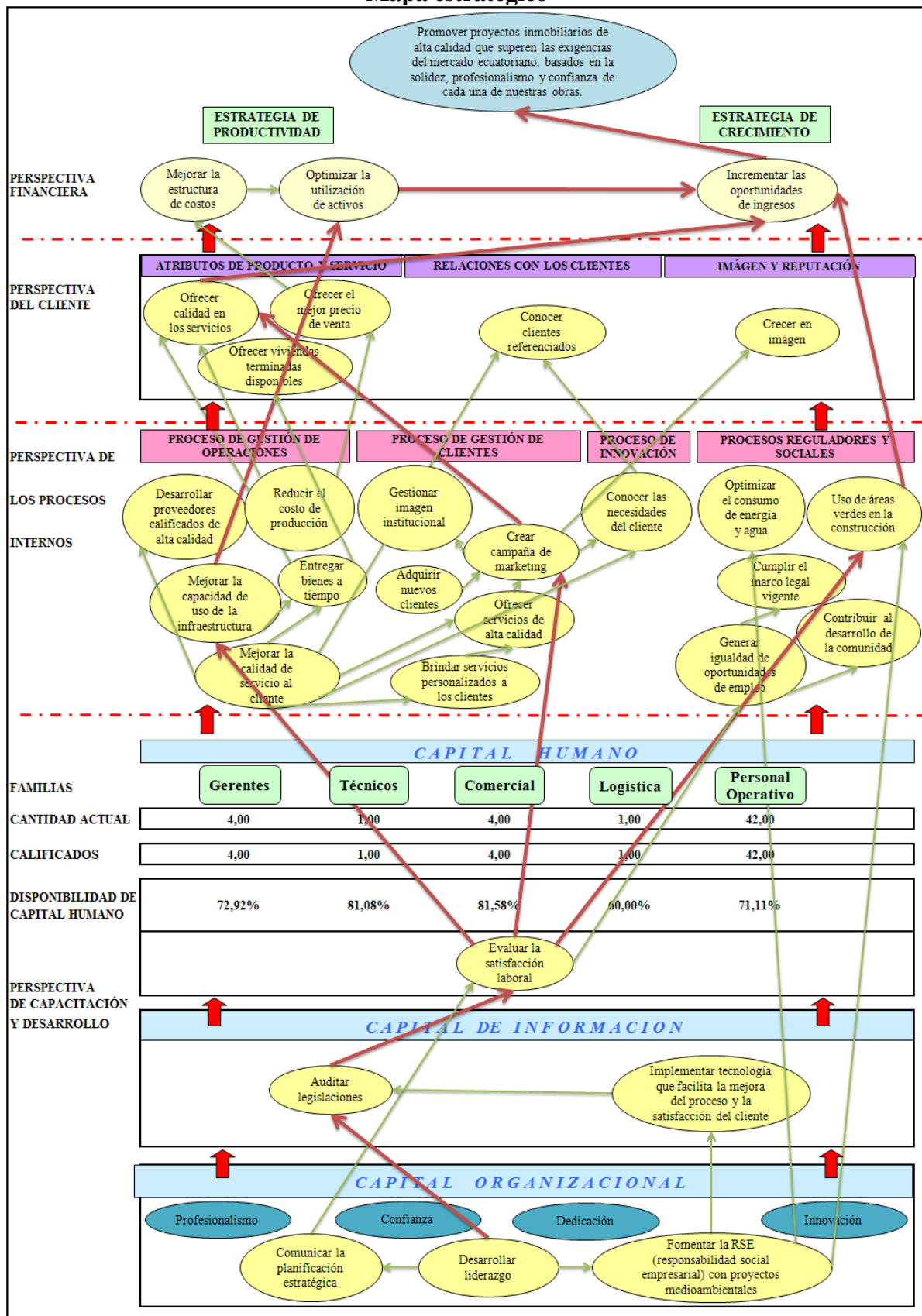
Fuente: Empresa Constructora

4.1.5 Mapa estratégico

Finalmente el mapa estratégico se transforma en el resumen del contenido de cada perspectiva pero enlazado entre sí (líneas verdes) con las relaciones que existen, pero el principal objetivo es conseguir la ruta crítica trazada en el mapa estratégico (líneas rojas), lo cual se muestra en el Gráfico N° 74.

Posteriormente en el Cuadro N° 41 se define el Cuadro de mando integral que muestra los objetivos, detalles de indicador tales como nombre, variables, relación, tendencia, meta, frecuencia y responsable.

Gráfico N° 74
Mapa estratégico



Fuente: Empresa Constructora

Cuadro N° 41
Cuadro de Mando Integral

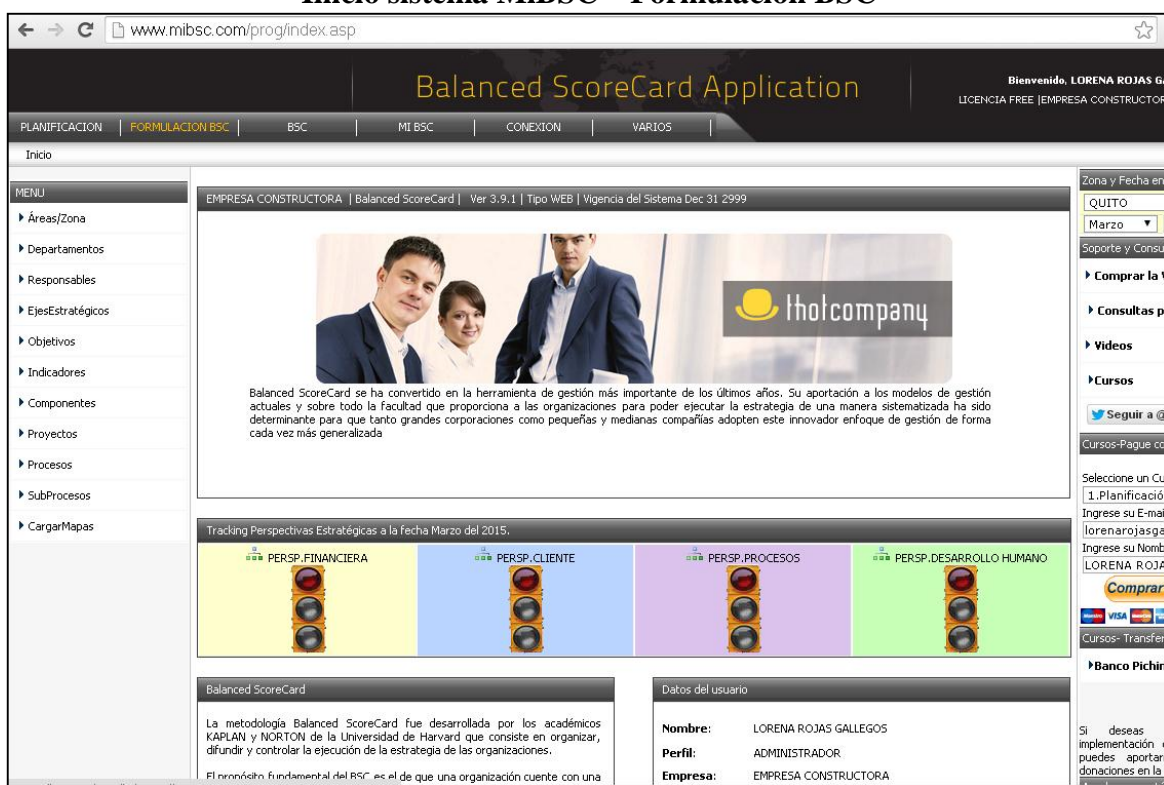
BSC								
	OBJETIVO	INDICADOR						
		NOMBRE	VARIABLES	RELACIÓN	TENDENCIA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	Optimizar la utilización de activos	Efectividad de activos	Ingresos por área de inmueble inutilizado	m ² área inmueble inutilizado x valor en dólares por m ²	Positiva	Mínimo \$1,000,00 y máximo \$5,000,00	Mensual	Gerente Financiero
Perspectiva del Cliente	Ofrecer calidad en los servicios	Eficacia en los servicios	Quejas	Número de quejas	Negativa	Menor o igual a 10,00	Bimestral	Gerente de Marketing y Ventas
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura	Productividad de activos	Uso del área inutilizada del inmueble	m ² área arrendada de inmueble / m ² área total inmueble	Positiva	Mayor o igual al 50,00%	Mensual	Gerente Financiero
	Crear campaña de marketing	Eficiencia en campaña	Clientes nuevos y clientes potenciales	Número de nuevos clientes / Número de clientes potenciales	Positiva	Mayor o igual al 40,00%	Mensual	Gerente de Marketing y Ventas
	Uso de áreas verdes en la construcción	Eficiencia ambiental	Áreas verdes en la construcción y Área total de construcción	Áreas verdes en la construcción / Área total de construcción	Positiva	Mayor o igual al 10,00%	Anual	Jefe de Producción
Perspectiva de Capacitación y Desarrollo	Evaluar la satisfacción laboral	Productividad del personal	Renuncias	Número de renuncias	Negativa	Menor o igual a 5,00 renuncias	Bimestral	Gerente General
	Auditar legislaciones	Cumplimiento de auditorías	Auditorías favorables	Número de auditorías cumplidas / Total de auditorías	Positiva	Mayor o igual al 50,00% (1,00/2,00)	Bimestral	Gerente General
	Desarrollar liderazgo	Eficiencia en liderazgo	Reclamos	Número de reclamos	Negativa	Menor o igual a 10,00 reclamos	Bimestral	Gerente General

Fuente: Empresa Constructora

Posterior a la planificación estratégica que se vio en capítulos anteriores se procede al análisis BSC. A continuación se presenta los pasos a seguir en el sistema www.mibsc.com mediante imágenes capturadas, que en la parte superior del sistema contiene tres pestañas:

- Formulación BSC (Inicio)
- BSC
- MI BSC

Gráfico N° 75
Inicio sistema MiBSC – Formulación BSC





Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 76
Áreas / Zonas / Departamentos

ÁREAS / ZONAS / DEPARTAMENTOS


Opciones de Búsqueda

► Buscar:

 **Buscar**  **Nuevo**

Modificar

► Nombre:

 **Guardar**


Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 77
Ingreso de responsables

RESPONSABLES + Comprar la versión Premium

Opciones de Búsqueda. El Número de responsables permitidos es de (2)

► Buscar:

 **Buscar**

Modificar

► Tipo Usuario:

► Departamento:

► Nombre:


► Correo:

► Clave:

► Acceso BSC: ☒ Si ☐ No

► Aporta al BSC: ☒ Si ☐ No

► Ref.Carga:

 **Guardar**

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 78
Responsables

RESPONSABLES + Comprar la versión Premium

Opciones de Búsqueda. El Número de responsables permitidos es de (2)

► Buscar:

 **Buscar**

	Nombre	Departamento	Perfil	Vigencia	Acceso	Aporta al BSC
	EMPRESA CONSTRUCTORA	DEPARTAMENTO	USUARIO BSC	INDEFINIDO		
	LORENA ROJAS GALLEGOS	DEPARTAMENTO	ADMINISTRADOR	INDEFINIDO		

◀ ▶ ◀ ▶ ▶ ▶

No.Registros [2]

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 79
Ejes estratégicos

EJES ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► **Buscar:**

 **Buscar**  **Nuevo**

 **Modificar**

► **Nombre :**

 **Guardar**



Fuente: www.mibsc.com


Gráfico N° 80
Ingreso de procesos

PROCESOS

Opciones de Búsqueda


► **Buscar:**

 **Buscar**  **Nuevo**

 **Modificar**

► **Nombre :**

► **Detalle :**

 **Guardar**



Fuente: www.mibsc.com













Gráfico N° 81
Procesos

PROCESOS

Opciones de Búsqueda

► **Buscar:**

 **Buscar**  **Nuevo**

✓	Nombre	Eliminar
	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	
	AUDITORÍAS	
	CONSTRUCCIÓN	
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	
	PUBLICIDAD	
	SERVICIO AL CLIENTE	

◀ ◀ ▶ ▶

No.Registros [6]


Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 82
Ingreso de subprocesos

SUB PROCESOS

Opciones de Búsqueda

► Buscar:

 **Buscar**  **Nuevo**


?

Modificar

► Proceso: ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO ▼

► Nombre:

► Detalle:

 **Guardar**

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 83
Subprocesos

SUB PROCESOS

Opciones de Búsqueda

► Buscar:

 **Buscar**  **Nuevo**

✓	Proceso	SubProceso	Eliminar
	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	USO DE INMUEBLES INUTILIZADOS	
	AUDITORÍAS	AUDITORÍAS DE LEGISLACIONES	
	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE ÁREAS VERDES	
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	DESARROLLO DE LIDERAZGO	
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	SATISFACCIÓN LABORAL	
	PUBLICIDAD	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	
	SERVICIO AL CLIENTE	CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	

◀◀ ▶▶ ▶▶▶▶

No.Registros [7]

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 84
Ejes estratégicos

EJES ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► **Buscar:**

 **Buscar**

 **Nuevo**

 **Modificar**

► **Nombre :**

 **Guardar**

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 85
Ingreso de objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► Buscar:

🔍 Buscar

✓ Nuevo

01

PERSP.FINANCIERA

02

PERSP.CLIENTE

03

PERSP.PROCESOS

04

PERSP.DESAR.HUM.

➕ Nuevo

► Perspectiva :

FINANCIERA ▼

► Eje Estratégico:

GENERAR EFICACIA EN LA PLª ▼

► Responsable Directo:

EMPRESA CONSTRUCTORA ▼

► Objetivo :

Optimizar la utilización de activos

► Descripción :

► Objetivo Relacionado :

[Seleccione un Registro] ▼

✓ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 86
Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► Buscar:

Buscar

Nuevo

PERSP.FINANCIERA

PERSP.CLIENTE

PERSP.PROCESOS

PERSP.DESAR.HUM.

Objetivo	Responsable	Detalle	Eliminar
<input type="radio"/> AUDITAR LEGISLACIONES	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> CREAR CAMPAÑA DE MARKETING	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> DESARROLLAR LIDERAZGO	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> MEJORAR LA CAPACIDAD DE USO DE LA INFRAESTRUCTURA	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> OFRECER CALIDAD EN LOS SERVICIOS	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕
<input type="radio"/> USO DE AREAS VERDES EN LA CONSTRUCCIÓN	EMPRESA CONSTRUCTORA		✕

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 87
Ingreso de indicadores estratégicos

INDICADORES ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► Objetivo:

Buscar

INDICADORES

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

► Perspectiva :

DESARROLLO HUMANO

► Objetivo :

AUDITAR LEGISLACIONES

► Responsable Directo:

EMPRESA CONSTRUCTORA

► Descripción :

Nuevo Indicador

Indicadores

Modificar

► Proceso :

ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS-USO DE INMUEBLES INUTILIZADOS

► Indicador :

CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS

► Detalle :

► Unidad :

% (15 caracteres)

► Responsable:

EMPRESA CONSTRUCTORA

► Tipo Meta :

Tendencia Positiva (* es mejor)

► Cálculo de Metas :

SUMA METAS MENSUALES

► Peso :

100 %

Guardador Indicador

► %CUANTITATIVO:

100 ** Se utiliza con R.E.

► Estado Indicador:

Habilitado

Fuente: www.mibsc.com

201

Gráfico N° 88
Indicadores estratégicos

INDICADORES ESTRATEGICOS

Opciones de Búsqueda

► Objetivo:

INDICADORES

Buscar

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

► Perspectiva :

DESARROLLO HUMANO

► Objetivo :

AUDITAR LEGISLACIONES

► Responsable Directo:

EMPRESA CONSTRUCTORA

► Descripción :

✓ Nuevo Indicador

Indicadores

Tipo	Metas	Indicadores	Unidad	Peso	Resp.	Cal.	Det.	Acción
▲		CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS	%	100%				

Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 89
Ingreso de metas de indicadores estratégicos

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

► Perspectiva :

DESARROLLO HUMANO

► Objetivo :

AUDITAR LEGISLACIONES

► Responsable Directo:

EMPRESA CONSTRUCTORA

► Descripción :

✓ Nuevo Indicador

Indicadores

✓ INDICADOR SELECCIONADO

► Indicador :

CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS

► Unidad :

%

► Responsable Directo:

EMPRESA CONSTRUCTORA

+ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

► En que Año :

Año 2015 ▼

► Sist.Externo:

[Seleccione un Registro] ▼

► Responsable Cumplir:

EMPRESA CONSTRUCTORA ▼

► Cálculos Meta Mensual:

SUMA METAS MENSUALES ▼

► Detalle :

✓ Nueva Meta Global

El Sistema Externo no es obligatorio.

✓ Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : AUDITORÍAS CUMPLIDAS	2014		
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

✓

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
FEB 2014	100	0	50	
APR 2014	100	0	50	
JUN 2014	100	0	50	
AUG 2014	100	0	50	
OCT 2014	100	0	50	
DEC 2014	100	0	50	
<div>Guardar</div>				

Fuente: www.mibsc.com

4.2 PLAN DE ACCIÓN

Tomando como referencia el cuadro de mando mostrado en el Gráfico N° 76 se procede a definir las actividades, responsables, presupuesto (valor estimado) y cronograma del plan de acción de los objetivos definidos; esta información se muestra en el Cuadro N° 42.

Cuadro N° 42
Plan de acción

BSC	PLAN DE ACCION			CRONOGRAMA 2014									
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	ENE	FEB	MAR	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Optimizar la utilización de activos	1. DIVISIÓN DEL ÁREA DEL INMUEBLE INUTILIZADO	Gerente de Producción	\$ 3.000,00	X	X	X							
	2. COLOCAR ANUNCIOS DE ARRIENDO DEL ÁREA	Gerente de Marketing y Ventas	\$ 750,00			X	X						
	3. FIRMAR CONTRATO DE ARRIENDO	Gerente General y Gerente Financiero	\$ 350,00				X	X					
Ofrecer calidad en los servicios	1. CONTRATAR UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD PARA EL DISEÑO, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE UNA ENCUESTA AL CLIENTE	Gerente de Marketing y Ventas	\$ 4.500,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura	1. DIVISIÓN DEL ÁREA DEL INMUEBLE INUTILIZADO	Gerente de Producción											
	2. COLOCAR ANUNCIOS DE ARRIENDO DEL ÁREA	Gerente de Marketing y Ventas											
	3. FIRMAR CONTRATO DE ARRIENDO	Gerente General y Gerente Financiero											
Crear campaña de marketing	1. CREAR CAMPAÑA DE MARKETING EN REDES SOCIALES	Gerente de Marketing y Ventas	\$ 2.000,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2. RESPONDER Y RECOMPILAR DATOS DE CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES	Gerente de Marketing y Ventas	\$ 775,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de áreas verdes en la construcción	1. SOLICITAR AL ARQUITECTO COLOCAR ÁREAS VERDES EN LOS PLANOS ARQUITECTÓNICOS	Gerente de Producción	\$ 150,00	X	X	X							
Evaluar la satisfacción laboral	2. CONSTRUCCIÓN DE ÁREAS VERDES EN LOS PROYECTOS	Gerente de Producción	\$ 500,00			X	X	X	X	X	X	X	X
	1. CONTRATAR UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN TALENTO HUMANO PARA EL DISEÑO, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE UNA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	Gerente General	\$ 3.500,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auditar legislaciones	1. CREACIÓN DE BASE DE DATOS DE ACTUALIZACIÓN DE LEGISLACIONES ECUATORIANAS	Gerente General	\$ 1.500,00	X	X								
Desarrollar liderazgo	2. PRUEBAS DEL MODELO	Gerente General	\$ 2.500,00		X	X							
	3. AUDITORÍAS DEL PROGRAMA	Gerente Financiero	\$ 3.750,00		X		X		X		X		X
	1. CONTRATAR UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN TALENTO HUMANO PARA EL DISEÑO, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE UNA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	Gerente Financiero	\$ 3.500,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INVERSIÓN TOTAL			\$ 26.775,00										

Fuente: Empresa Constructora

4.3 EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO

El BSC es una metodología que permite una evaluación cuantitativa constante por medio de indicadores; se basa en un mapa estratégico que posee diferentes colores para determinar cambios o mejoras, por ello es trascendental que los resultados reflejen los costos y beneficios incurridos en el plan de acción. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 381)

El análisis de costo-beneficio procura determinar en términos monetarios la factibilidad de un negocio o proyecto, además es muy importante para la toma de decisiones, demostrando la importancia y cuantificación de todos los costos y beneficios de las consecuencias sociales y económicas de la organización. (Kaplan & Norton, 2001, pág. 383)

Posterior a los objetivos se plantean los indicadores, los cuales pueden ser evaluados mediante el “Tracking”, donde se puede conocer los resultados de una meta, sean estos favorables o desfavorables por medio de una semaforización:

- Rojo: Peligro
- Amarillo: Precaución
- Verde: Avance (Gregory Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 215)

En la plataforma online MiBSC se pueden analizar los indicadores con gráficos similares a los velocímetros (Gadgets), que demuestran la ubicación de las metas por medio de los colores mencionados anteriormente.

Por otro lado también se puede analizar cualitativamente la meta asignada, es decir si sobrepasa su límite las decisiones que se podrían tomar son:

- Incrementar el límite de meta
- Formular nuevamente la meta
- Promover al responsable de la meta

4.3.1 Cálculo y tiempo de recuperación de la inversión

Para realizar la evaluación de indicadores en relación a costo-beneficio es necesario reunirse con los responsables de los indicadores para conocer los valores monetarios de cada variable en juego, por ello a continuación se muestra la información de Empresa Constructora proporcionada por los responsables en relación a variables y costos, obteniendo un costo total de \$392,695.00 debido al arrendamiento del área del inmueble inutilizado, es decir 1,000.00m² del área total de 10,000.00m² del terreno para el proyecto “Bosques de Campoalegre” que en total genero \$14,000.00 al año, la venta de áreas verdes en la construcción que corresponde a 15,00m² de áreas verdes en cada departamento, con un precio de venta de \$1,00 por m² por el número total de 113,00 departamentos en el proyecto “Bosques de Campoalegre” que es el proyecto en donde se pueden ubicar áreas verdes en las terrazas y principalmente los anticipos de los clientes nuevos debido a la campaña de marketing, donde se obtuvo un total de 26,00 nuevos clientes los cuales dieron un anticipo del 10,00% del valor total del departamento, el cual corresponde a

un promedio de 100,00m² a \$1,450.00 por m², es decir a un precio de venta de \$145,000.00, por lo que el 10% del anticipo de nuevos clientes corresponde a \$14,500.00 por cliente, y un total de \$377,000.00 de todos los 26,00 nuevos clientes. Esta información se detalla a continuación en el Cuadro N° 42.

A continuación se evalúa el valor total de la inversión que se obtiene del plan de acción que se muestra en el Cuadro N° 42 y corresponde a \$26,775.00 dividido para el valor del ahorro, que se encuentra en el Cuadro N° 43 como beneficio con un valor de \$392,695.00; como resultado se recupera la inversión en 0,07 años o en 0,82 meses, es decir en máximo un mes se recupera la inversión.

$$\frac{INVERSIÓN}{BENEFICIO} = \frac{26,775.00}{392,695.00} = 0,07 \text{ años} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{0,82 \text{ meses}}$$

Cuadro N° 43
Cuadro de mando Empresa Constructora año 2014

	OBJETIVO	RELACIÓN	INDICADOR												COSTO TOTAL	
			2014													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Perspectiva Financiera	Optimizar la utilización de activos	m² área inmueble inutilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	8,00	6,67	7,00	6,00	\$ 392.695,00	
		valor en dólares por m²	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00		
		DÓLARES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.500,00	\$ 6.000,00		
Perspectiva del Cliente	Ofrecer calidad en los servicios	Número de quejas	5,00	3,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00		
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura	m2 área arrendada de inmueble inutilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	250,00	300,00	500,00	1.000,00	\$ 0,00	
		m2 área total inmueble utilizado	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00		
		PORCENTAJE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	25,00%	30,00%	50,00%	100,00%		
	Crear campaña de marketing	Número de nuevos clientes	0,00	0,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	6,00	5,00	\$ 377.000,00	
		Número de clientes potenciales	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	8,00	8,00	10,00	10,00	20,00	10,00		
		PORCENTAJE	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	20,00%	20,00%	25,00%	25,00%	20,00%	30,00%	30,00%	50,00%		
	Uso de areas verdes en la construcción	Áreas verdes en la construcción													15,00	\$ 1.695,00
		Área total de construcción													100,00	
		PORCENTAJE													15,00%	
Perspectiva de Capacitación y Desarrollo	Evaluar la satisfacción laboral	Número de renuncias	10,00	5,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00		
	Auditar legislaciones	Número de auditorias cumplidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	\$ 0,00	
		Total de auditorias	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00			
		PORCENTAJE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
	Desarrollar liderazgo	Número de reclamos	5,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00	

Fuente: Empresa Constructora

5 SIMULACIÓN EN LA PLATAFORMA VIRTUAL MIBSC

Para identificar los indicadores se analizarán las metas de acuerdo a la clasificación de indicadores del Cuadro N° 22 del Capítulo 3, organizando los objetivos de la siguiente manera:

- **Indicadores de eficacia**
 - Auditar legislaciones
 - Ofrecer calidad en los servicios
- **Indicadores de eficiencia**
 - Crear campaña de marketing
 - Desarrollar liderazgo
 - Evaluar la satisfacción laboral
 - Mejorar la capacidad de uso de la infraestructura
 - Uso de áreas verdes en la construcción
- **Indicadores de efectividad**
 - Optimizar la utilización de activos

5.1 METAS PROPUESTAS

Inicialmente se detallará en el sistema online MiBSC los siguientes componentes, los cuales serán mostrados en imágenes capturadas:

- Objetivo
- Indicador
- Meta
- Límites mensuales

5.1.1 Indicadores de eficacia

Para el primer indicador “Cumplimiento de auditorías” se coloca la meta bimestral, que debe ser mayor al 50,00%, los meses a evaluar corresponden a febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre. Debido que la meta asignada repercute interna y externamente a la empresa, principalmente en temas de imagen y reputación el responsable es el Gerente General. Se debe mirar muy de cerca este indicador porque si los resultados no son los esperados los planes de acción deben ser inmediatos para no causar daño dentro de la organización así como en el valor agregado de la empresa. En el Gráfico N° 90 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 90

Meta - Cumplimiento de auditorías

Opciones de Búsqueda

► Objetivo:

INDICADORES

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

► Perspectiva : DESARROLLO HUMANO

► Objetivo : AUDITAR LEGISLACIONES

► Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

► Descripción :

✓ INDICADOR SELECCIONADO

► Indicador : EFICACIA EN AUDITORÍAS

► Unidad : %

► Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

✚ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

► En que Año : Año 2015 ▼

► Responsable Cumplir: EMPRESA CONSTRUCTORA ▼

► Cálculos Meta Mensual: SUMA METAS MENSUALES ▼

► Detalle :

► Sist.Externo: [Seleccione un Registro] ▼

El Sistema Externo no es obligatorio.

✓ Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : AUDITORÍAS CUMPLIDAS	2014	✖	✎
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
FEB 2014	100	0	50	✖
APR 2014	100	0	50	✖
JUN 2014	100	0	50	✖
AUG 2014	100	0	50	✖
OCT 2014	100	0	50	✖
DEC 2014	100	0	50	✖

Fuente: www.mibsc.com

Seguidamente se analiza el indicador “Eficacia en los servicios”, reflejado en la meta bimestral referente al número de quejas de los clientes en la encuesta de imagen. La responsable, Gerente de Marketing y Ventas ha evaluado los límites en relación a la competencia, colocando un valor constante todos los meses debido que no más de 10,00 personas, promedio de la mitad de compradores al mes deben presentar quejas, es decir no debe sobrepasar el 50,00%. En el Gráfico N° 91 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Opciones de Búsqueda

► **Objetivo:**

Buscar

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

► **Perspectiva :** CLIENTES

► **Objetivo :** OFRECER CALIDAD EN LOS SERVICIOS

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

► **Descripción :**

☒ Nuevo Indicador

✓ INDICADOR SELECCIONADO

► **Indicador :** EFICACIA EN SERVICIOS

► **Unidad :** UNID

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

+ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

► **En que Año :** Año 2015 ▼

► **Sist.Externo:** [Seleccione un Registro] ▼

El Sistema Externo no es obligatorio.

► **Responsable Cumplir:** EMPRESA CONSTRUCTORA ▼

► **Cálculos Meta Mensual:** SUMA METAS MENSUALES ▼

► **Detalle :**

☒ Nueva Meta Global

✓ Responsable Meta Anual		Año	Eli	Mod
	Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
	Detalle : NÚMERO DE QUEJAS	2014		
	Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

✓ Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	AC
FEB 2014	100	<input type="text"/>	10	
APR 2014	100	<input type="text"/>	10	
JUN 2014	100	<input type="text"/>	10	
AUG 2014	100	<input type="text"/>	10	
OCT 2014	100	<input type="text"/>	10	
DEC 2014	100	<input type="text"/>	10	

☒ Guardar

5.1.2 Indicadores de eficiencia

212

correspondientes a febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre. La campaña debe fortalecer el acercamiento a potenciales clientes, los cuales se transformarán en nuevos clientes que aportaran con anticipos, y de esta manera buscando generar una imagen competitiva en el mercado. Usualmente en los meses de vacaciones de julio y agosto, las personas tienen mayor tiempo de ocio y búsqueda, lo cual permite la mejor captación de información relacionada a publicidad, mientras que en octubre, noviembre y diciembre la campaña se torna más agresiva ya que se realiza la Feria de la Vivienda en Quito en Noviembre, lo que logra atraer potenciales clientes que continuamente emitirán respuesta de la campaña. En el Gráfico N° 92 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 92

Meta - Eficiencia en campaña

► **Perspectiva :** PROCESOS INTERNOS

► **Objetivo :** CREAR CAMPAÑA DE MARKETING

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

► **Descripción :**

☒ Nuevo Indicador
 ☐ Indicadores

✓ **INDICADOR SELECCIONADO**

► **Indicador :** EFICIENCIA EN CAMPAÑA

► **Unidad :** %

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

➕ **INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL**

► **En que Año :** Año 2015 ▼

► **Responsable Cumplir:** EMPRESA CONSTRUCTORA ▼

► **Cálculos Meta Mensual:** SUMA METAS MENSUALES ▼

► **Detalle :**

► **Sist.Externo:** [Seleccione un Registro] ▼

El Sistema Externo no es obligatorio.

☒ Nueva Meta Global

✓ **Responsable Meta Anual**

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : NUEVOS CLIENTES	2014	✗	✎
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
JAN 2014	100	0	40	✗
FEB 2014	100	0	40	✗
MAR 2014	100	0	40	✗
APR 2014	100	0	40	✗
MAY 2014	100	0	40	✗
JUN 2014	100	0	40	✗
JUL 2014	100	0	40	✗
AUG 2014	100	0	40	✗
SEP 2014	100	0	40	✗
OCT 2014	100	0	40	✗
NOV 2014	100	0	40	✗
DEC 2014	100	0	40	✗

☒ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Una de las áreas claves de Empresa Constructora es el Área de Producción, ya que corresponde al mayor volumen de empleados y son el motor del producto final, por ello el siguiente indicador “Eficiencia en liderazgo” se refiere como meta bimestral el número de reclamos; los cuales el Gerente General, como responsable de la meta otorga que no más de 10,00 operarios presenten reclamos ya que generaría trabajo improductivo en casi un 25,00% del total de empleados (43 empleados). En el Gráfico N° 93 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 93
Meta - Eficiencia en liderazgo

OBJETIVO SELECCIONADO

Perspectiva : DESARROLLO HUMANO
Objetivo : DESARROLLAR LIDERAZGO
Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA
Descripción :

☒ Nuevo Indicador
 ☐ Indicadores

INDICADOR SELECCIONADO

Indicador : EFICIENCIA EN LIDERAZGO
Unidad : UNID
Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

En que Año : Año 2015
 Sist.Externo: [Seleccione un Registro]

Responsable Cumplir: EMPRESA CONSTRUCTORA
 El Sistema Externo no es obligatorio.

Cálculos Meta Mensual: SUMA METAS MENSUALES

Detalle :

☒ Nueva Meta Global

Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : NÚMERO DE RECLAMOS	2014	✖	✎
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
FEB 2014	100	0	10	✖
APR 2014	100	0	10	✖
JUN 2014	100	0	10	✖
AUG 2014	100	0	10	✖
OCT 2014	100	0	10	✖
DEC 2014	100	0	10	✖

☒ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

Posteriormente el Gerente General también es el responsable del indicador “Productividad del personal” relacionado al número de renunciadas analizadas bimestralmente también. Se espera que cada dos meses no más de 5,00 personas renuncien, lo que representaría una disminución de más del 10% del total del capital humano de Empresa Constructora. En el Gráfico N° 94 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 94

Meta - Productividad del personal

OBJETIVO SELECCIONADO

Perspectiva : DESARROLLO HUMANO
Objetivo : EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL
Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA
Descripción :

INDICADOR SELECCIONADO

Indicador : PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
Unidad : UNID
Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

En que Año : Año 2015
Sist.Externo: [Seleccione un Registro]

Responsable Cumplir: EMPRESA CONSTRUCTORA

Cálculos Meta Mensual: SUMA METAS MENSUALES

Detalle :

Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : NÚMERO DE RENUNCIAS	2014	✖	✎
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
FEB 2014	100	0	5	✖
APR 2014	100	0	5	✖
JUN 2014	100	0	5	✖
AUG 2014	100	0	5	✖
OCT 2014	100	0	5	✖
DEC 2014	100	0	5	✖

Fuente: www.mibsc.com

La meta mensual relacionada al indicador “Productividad de activos” comprende el uso del área inutilizada del inmueble destinado al proyecto “Bosques de Campoalegre”. El objetivo es mejorar la capacidad de uso de la infraestructura para percibir mayores beneficios económicos y plusvalía. Específicamente el Gerente Financiero ha colocado como límite inferior 50,00% del área inutilizada a ser arrendada durante todos los meses; inicialmente la modificación del área así como atraer arrendatarios se podrá ver difícil pero en los meses de julio y agosto al ser meses vacacionales el uso del inmueble podría verse reflejado en arrendamiento diario o mensual a vecinos u otros. Por otro lado en los meses comprendidos entre septiembre a

diciembre se tendrá que afianzar los contratos de arrendamiento o caso contrario se disminuirá el porcentaje de uso del inmueble. En el Gráfico N° 95 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 95
Meta - Productividad de activos

Perspectiva :	PROCESOS INTERNOS			
Objetivo :	MEJORAR LA CAPACIDAD DE USO DE LA INFRAESTRUCTURA			
Responsable Directo:	EMPRESA CONSTRUCTORA			
Descripción :	<input type="text"/> <input type="button" value="Nuevo Indicador"/> <input type="button" value="Indicadores"/>			

INDICADOR SELECCIONADO				
Indicador :	PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS			
Unidad :	%			
Responsable Directo:	EMPRESA CONSTRUCTORA			

+ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL				
En que Año :	Año 2015 ▼	Sist.Externo:	[Seleccione un Registro] ▼	
Responsable Cumplir:	EMPRESA CONSTRUCTORA ▼	<input type="button" value="i"/> El Sistema Externo no es obligatorio.		
Cálculos Meta Mensual:	MAXIMA META ANUAL ▼			
Detalle :	<input type="text"/> <input type="button" value="Nueva Meta Global"/>			

Responsable Meta Anual		Año	Eli	Mod
	Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
	Detalle : USO DE ÁREA INUTILIZADA DE INMUEBLE	2014	✖	
	Calculo : MAXIMA META ANUAL			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
JAN 2014	100	0	50	✖
FEB 2014	100	0	50	✖
MAR 2014	100	0	50	✖
APR 2014	100	0	50	✖
MAY 2014	100	0	50	✖
JUN 2014	100	0	50	✖
JUL 2014	100	0	50	✖
AUG 2014	100	0	50	✖
SEP 2014	100	0	50	✖
OCT 2014	100	0	50	✖
NOV 2014	100	0	50	✖
DEC 2014	100	0	50	✖
<input type="button" value="Guardar"/>				

Fuente: www.mibsc.com

Actualmente el tema de RSE (Responsabilidad social empresarial) ha tomado un rol protagónico en las empresas, por lo que el hacer caso omiso al desarrollo de la RSE sería disminuir el poder competitivo y participación en el mercado de Empresa Constructora. Por este motivo y con el objetivo de

incursionar en la RSE con indicador “Eficiencia ambiental” se ha fijado la meta anual correspondiente a la inclusión de áreas verdes en la construcción, enfocada al proyecto “Bosques de Campoalegre”. El Jefe de Producción ha fijado un límite de peligro de 0,00% y un máximo de 10,00%, tomando en cuenta que se refiere a un proyecto nuevo para la compañía. En el Gráfico N° 96 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 96
Meta - Eficiencia ambiental

✓ OBJETIVO SELECCIONADO

►Perspectiva : PROCESOS INTERNOS

►Objetivo : USO DE AREAS VERDES EN LA CONSTRUCCIÓN

►Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

►Descripción :

✓ INDICADOR SELECCIONADO

►Indicador : EFICIENCIA AMBIENTAL

►Unidad : %

►Responsable Directo: EMPRESA CONSTRUCTORA

+ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

►En que Año : Año 2015

►Sist.Externo: [Seleccione un Registro]

►Responsable Cumplir: EMPRESA CONSTRUCTORA

►Cálculos Meta Mensual: MAXIMA META ANUAL

►Detalle :

✓ Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : ÁREAS VERDES EN LA CONSTRUCCIÓN	2014	✖	
Calculo : MAXIMA META ANUAL			

✓

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
DEC 2014	100	0	10	✖
<input checked="" type="button" value="Guardar"/>				

Fuente: www.mibsc.com

5.1.3 Indicadores de efectividad

Para optimizar la utilización de activos en el único indicador de efectividad “Efectividad de activos” se evalúa como meta el beneficio económico obtenido por arrendamiento del área inutilizada del inmueble para el proyecto “Bosques de Campoalegre”. El Gerente financiero es el responsable y es quién coloca el mínimo de ingresos mensuales en \$1,000.00 y como máximo \$5,000.00, refiriéndose al valor promedio de arriendo de un terreno de 1.000,00m² en aquella zona. En el Gráfico N° 97 se muestra la información del indicador en MiBSC.

Gráfico N° 97 Meta - Efectividad de activos

► **Perspectiva :** FINANCIERA

► **Objetivo :** OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

► **Descripción :**

☒ Nuevo Indicador
 ☐ Indicadores

✓ INDICADOR SELECCIONADO

► **Indicador :** EFECTIVIDAD DE ACTIVOS

► **Unidad :** \$

► **Responsable Directo:** EMPRESA CONSTRUCTORA

+ INGRESAR NUEVO INDICADOR ANUAL

► **En que Año :** Año 2015

► **Responsable Cumplir:** EMPRESA CONSTRUCTORA

► **Cálculos Meta Mensual:** SUMA METAS MENSUALES

► **Detalle :**

☒ Nueva Meta Global

► **Sist.Externo:** [Seleccione un Registro]

El Sistema Externo no es obligatorio.

✓ Responsable Meta Anual

	Año	Eli	Mod
Responsable : EMPRESA CONSTRUCTORA			
Detalle : INGRESOS POR ÁREA INUTILIZADA DE INMUEBLE	2014	✗	✎
Calculo : SUMA METAS MENSUALES			

Mes	Cuantitativo	Peligro	Ideal	ACC
JAN 2014	100	1000	5000	✗
FEB 2014	100	1000	5000	✗
MAR 2014	100	1000	5000	✗
APR 2014	100	1000	5000	✗
MAY 2014	100	1000	5000	✗
JUN 2014	100	1000	5000	✗
JUL 2014	100	1000	5000	✗
AUG 2014	100	1000	5000	✗
SEP 2014	100	1000	5000	✗
OCT 2014	100	1000	5000	✗
NOV 2014	100	1000	5000	✗
DEC 2014	100	1000	5000	✗

☒ Guardar

Fuente: www.mibsc.com

5.2 RESULTADOS DEL TRACKING

A continuación se colocan los resultados de cada responsable en el sistema MiBSC, Pestaña: MIBSC – Opción: Ingresar Metas; seguidamente se procede a elegir el mes y año del valor REAL así como el responsable a evaluar, también al colocar los

valores reales se aprecian los límites en la parte izquierda así como un lugar para escribir “Observaciones”, esto se muestra en el Gráfico N° 98.

Gráfico N° 98
Ingreso de resultados

Ingresar Metas de los Recursos

PERSP.FINANCIERA PERSP.CLIENTE PERSP.PROCESOS PERSP.DESAR.HUM.

Seleccionar

Fecha: Diciembre Año 2014

Responsable: EMPRESA CONSTRUCTORA

Perspectiva: Todas las Perspectivas

Objetivo:

Indicador/Proyecto:

Consultar

Objetivos e Indicadores	Fecha	Cuantitativo	Precaución	Peligro	REAL	OBSERV.	DET
Perspectiva: FINANCIERA Objetivo: OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Indicador: EFECTIVIDAD DE ACTIVOS Detalle: INGRESOS POR ÁREA INUTILIZADA DE INMUEBLE Medida: \$ Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▲	5000	1000	6000		
Perspectiva: CLIENTES Objetivo: OFRECER CALIDAD EN LOS SERVICIOS Indicador: EFICACIA EN SERVICIOS Detalle: NÚMERO DE QUEJAS Medida: UNID Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▼	10	0	0		
Perspectiva: PROCESOS INTERNOS Objetivo: CREAR CAMPAÑA DE MARKETING Indicador: EFICIENCIA EN CAMPAÑA Detalle: NUEVOS CLIENTES Medida: % Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▲	40	0	50		
Perspectiva: PROCESOS INTERNOS Objetivo: MEJORAR LA CAPACIDAD DE USO DE LA INFRAESTRUCTURA Indicador: PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS Detalle: USO DE ÁREA INUTILIZADA DE INMUEBLE Medida: % Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▲	50	0	100		
Perspectiva: PROCESOS INTERNOS Objetivo: USO DE AREAS VERDES EN LA CONSTRUCCIÓN Indicador: EFICIENCIA AMBIENTAL Detalle: ÁREAS VERDES EN LA CONSTRUCCIÓN Medida: % Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▲	10	0	15		
Perspectiva: DESARROLLO HUMANO Objetivo: AUDITAR LEGISLACIONES Indicador: CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS Detalle: AUDITORÍAS CUMPLIDAS Medida: % Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▲	50	0	100		
Perspectiva: DESARROLLO HUMANO Objetivo: DESARROLLAR LIDERAZGO Indicador: EFICIENCIA EN LIDERAZGO Detalle: NÚMERO DE RECLAMOS Medida: UNID Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▼	10	0	0		
Perspectiva: DESARROLLO HUMANO Objetivo: EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Indicador: PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Detalle: NÚMERO DE RENUNCIAS Medida: UNID Sensor: NINGÚN SISTEMA Componente: NINGÚN COMPONENTE	Dec 2014	100% ▼	5	0	0		

Guardar Indicadores

Fuente: www.mibsc.com

El objetivo final del BSC es el análisis de los indicadores reflejado en el “tracking” de metas, por ello el sistema MiBSC permite dar seguimiento a las metas propuestas mediante colores y gráficos tales como:

- Diagrama de Pastel
- Diagrama de Barras
- Gadgets – Velocímetros

A continuación se muestra un ejemplo de todos los gráficos en MiBSC. En el Gráfico N° 99 se muestra el diagrama de pastel. En esta pantalla se pueden observar todos los detalles del indicador así como la fecha a la que corresponde la evaluación; también en la parte inferior se muestran los límites y el valor real de la meta que permite una correcta y rápida comparación.

Gráfico N° 99
Evaluación indicadores de acción – Diagrama de pastel

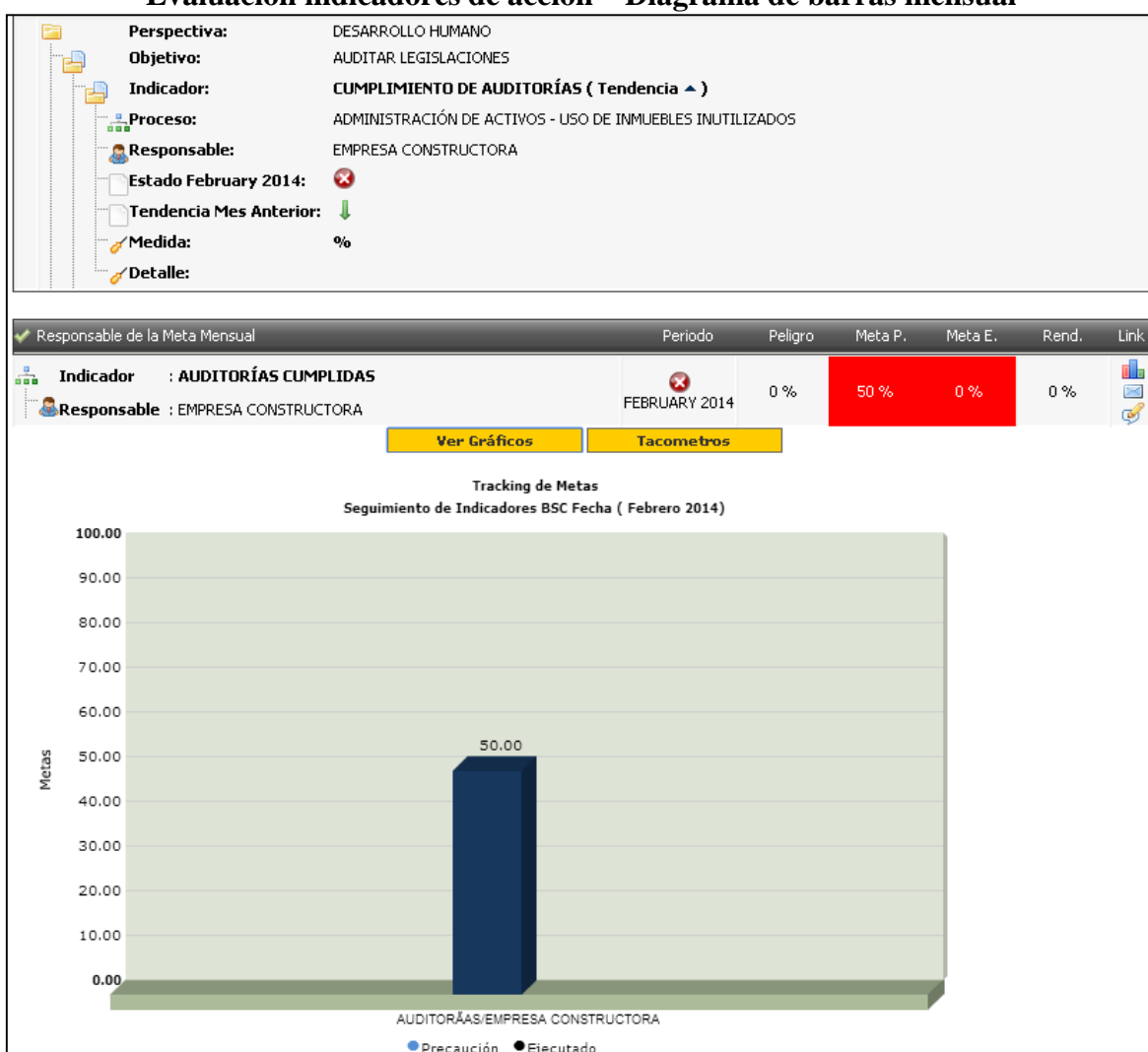


Fuente: www.mibsc.com

Además como se mencionó anteriormente el sistema representa mediante gráficos los resultados de las metas, por ello en la parte inferior se tienen las siguientes dos opciones, que se muestran en los Gráficos N° 100 y 101 respectivamente:

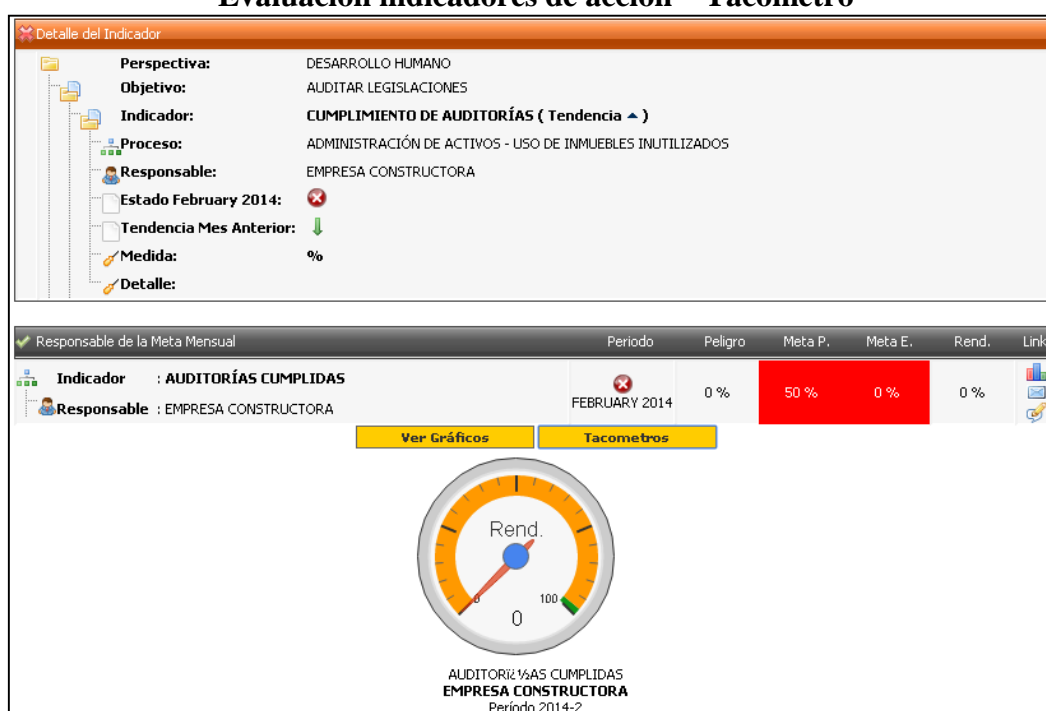
- Ver Gráficos: Detalle de la meta
- Tacómetros

Gráfico N° 100
Evaluación indicadores de acción – Diagrama de barras mensual



Fuente: www.mibsc.com

Gráfico N° 101
Evaluación indicadores de acción – Tacometro



Fuente: www.mibsc.com


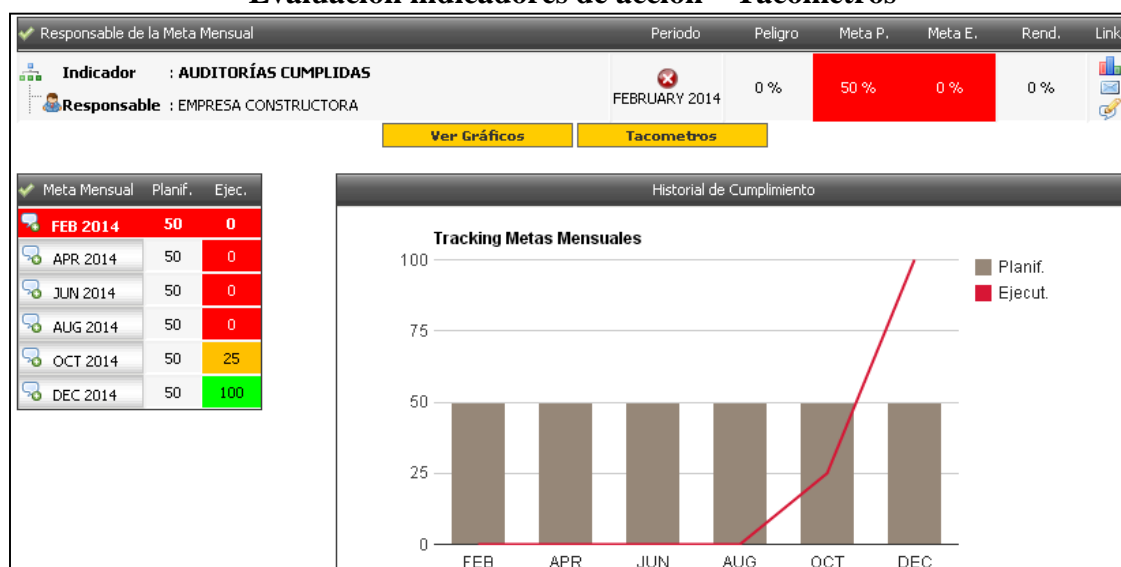
Asimismo en la columna “Info” en la parte derecha del valor real se presenta un gráfico de barras () que permite conocer el detalle anual de las metas, el cual se muestra en el Gráfico N° 102.

Gráfico N° 102
Evaluación indicadores de acción – Tacometros



Fuente: www.mibsc.com

En cualquier momento la información de las metas se puede encontrar en el sistema MiBSC disponible las 24 horas del día, por ello para efectos del estudio se analizarán los resultados finales en los diagramas de barras de “Tracking Metas Mensuales”. Se capturarán las pantallas de la evaluación de indicadores de meses escogidos al azar, y la evaluación se realizará específicamente con el resumen de los resultados anuales en el diagrama de barras que se obtiene similar en todos los meses en la parte inferior derecha de la pantalla, a lado del valor real mensual. Además se analizara el “tracking” de acuerdo a la clasificación de indicadores antes mencionados en este Capítulo 5 en el punto 5.1 “METAS PROPUESTAS”.

Es importante tomar en cuenta que siempre se debe seleccionar la fecha de la evaluación en la parte superior derecha, esto se muestra en el Gráfico N° 97, donde como ejemplo se coloca el mes de enero de 2014:

Gráfico N° 103
Ingreso sistema MiBSC – BSC – Indicadores de Acción

Fuente: www.mibsc.com

5.2.1 Indicadores de eficacia

Se evaluará el indicador “Cumplimiento de auditorías”, donde la meta propuesta corresponde al porcentaje de cumplimiento de las mismas. En sus inicios Empresa Constructora tenía un grave problema por nunca haber tenido auditorías, lo que ocasionaba disminución de productividad, tiempo y utilidad. Algunos de los daños ocasionados por la falta de control de legislaciones ecuatorianas en Empresa Constructora son:

- Construcciones en obra muerta
- Demandas laborales
- Demandas por construcciones no aprobadas
- Interrupción de construcción
- Suspensión de proyectos

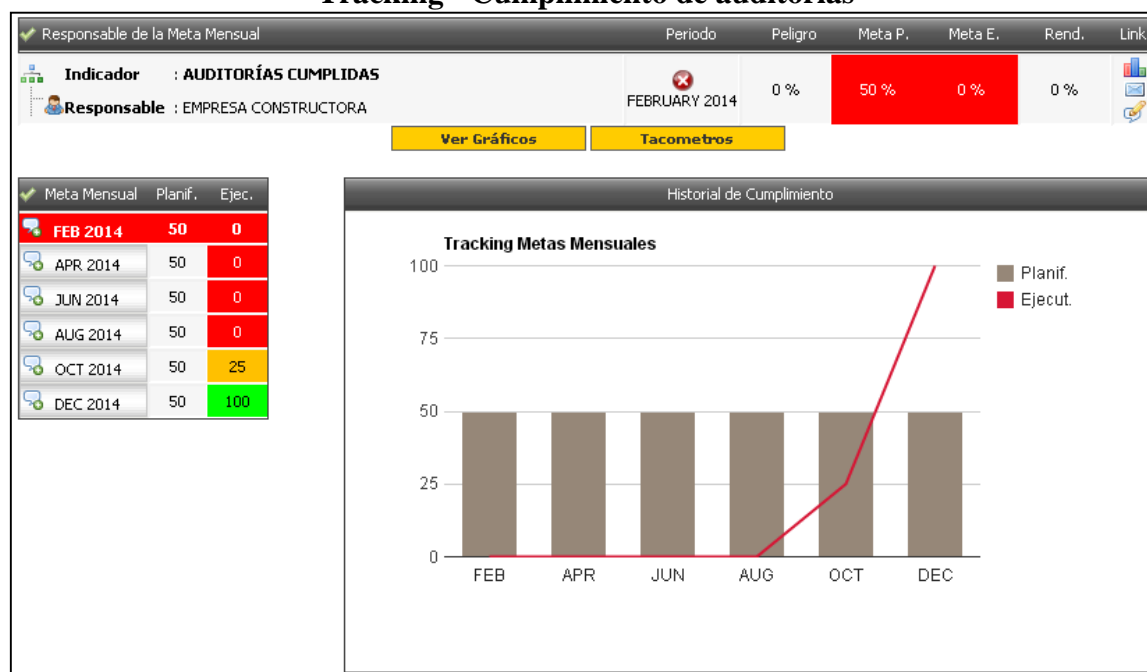
Por ello el Gerente General colocó como meta inicial la realización de auditorías y a su vez alcanzar al menos el 50,00% de auditorías favorables, lamentablemente desde el inicio del año hasta el mes de agosto hubieron auditorías pero ninguna salió favorable, por lo que el Gerente General tomó acciones correctivas lo cual se vio reflejado en los siguientes bimestres, con un porcentaje de 25,00% para octubre y 100,00% para diciembre. Específicamente el 50,00% abarcaron las construcciones en marcha con pequeños problemas y el siguiente 50,00% el avance de trámites por legislaciones municipales inconsistentes. El proyecto más grande de Empresa Constructora individualmente generaba la mayor parte de auditorías

desfavorables, debido que el terreno donde se va a realizar el proyecto de construcción correspondía a derechos y acciones por lo que no podía crearse un fideicomiso para la administración y financiamiento del mismo; es ahí donde surge la idea de crear un programa de actualización de legislaciones ecuatorianas, para que su utilización sea fácil y rápida, mediante normas establecidas que permitan mantener un registro continuo y actualizado de información y cambios de legislaciones. Esta meta empezó con color rojo que corresponde a “Peligro”, pero tuvo un giro en los últimos dos bimestres, logrando que el Gerente General ponga especial énfasis en el logro del porcentaje de auditorías favorables deseado. Hoy el responsable mantiene sus obras pequeñas en correcto funcionamiento, de acuerdo a las legislaciones ecuatorianas y ha logrado grandes avances en relación al proyecto “Bosques de Campoalegre”, involucrándose de lleno en los cambios necesarios para que el terreno sea entregado como cuerpo cierto y nuevamente se ponga en marcha la obra comenzada; mientras tanto es necesario reevaluar la oferta del proyecto, así como los costos y beneficios que se obtendrán. El cumplimiento de la meta involucró la creación de un programa de las legislaciones actuales; además el Gerente General se encuentra actualizado de los cambios en el sector de la construcción, al ser socio del Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha, así como de otras asociaciones de la industria.

El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 104.

Gráfico N° 104

Tracking - Cumplimiento de auditorías

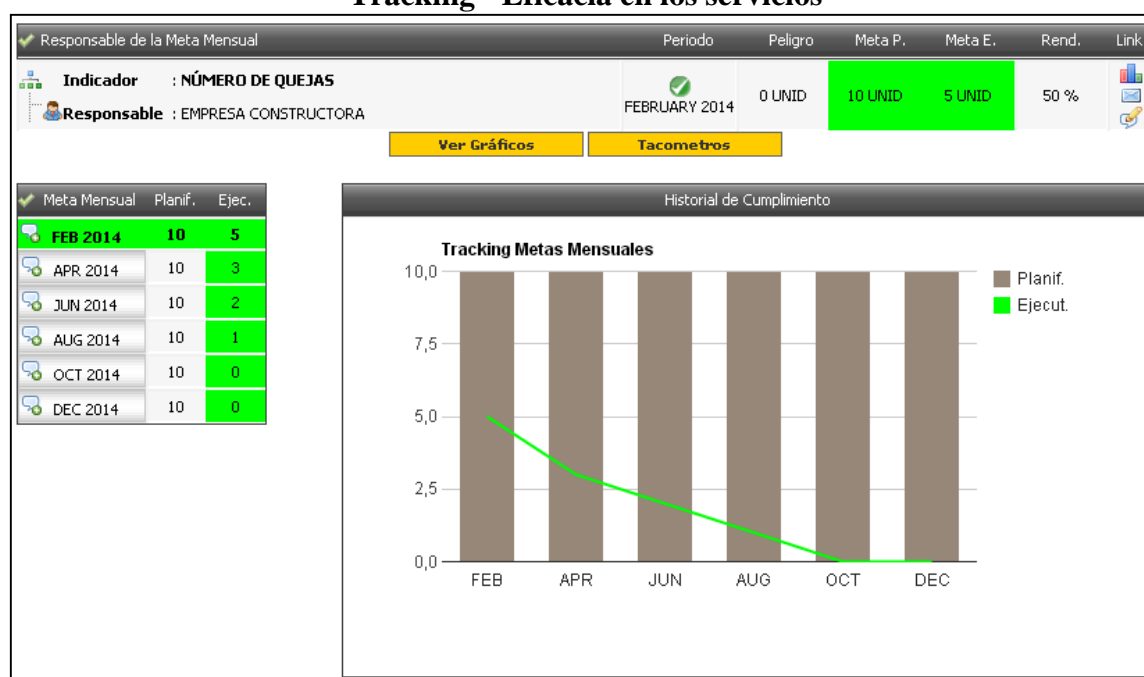


Fuente: www.mibsc.com

Continuando con los indicadores de eficacia, una meta importante fue el número de quejas de clientes en el indicador “Eficacia en los servicios”; se analiza que cada bimestre hubo un decremento en las quejas gracias a los esfuerzos del responsable. Aquí se puede apreciar que se esperaba que el número de quejas no aumente más de 10,00 que en ningún mes superó dicho límite de “Peligro”, pero es relevante notar que el mes de febrero empezó con el 50,00% de quejas debido a la suspensión de obra, ya que al ser clientes actuales y no potenciales en la industria piensan dos veces antes de echarse para atrás debido que el producto final involucra sentimientos de hogar y necesidad humana; por otro lado en los siguientes bimestres se muestra los resultados reales de forma descendente gracias a los esfuerzos de la Gerente de Marketing y Ventas para concluir con 0,00 quejas en los últimos bimestres. El beneficio percibido se enfocó en el logro de la meta planificada, consiguiendo el color verde de “Cumplido” y por consiguiente la lealtad, felicidad y

compromiso de clientes a pesar que Empresa Constructora sufrió fuertes impactos a nivel de imagen y beneficios económicos debido a la suspensión de obras, lo que ocasionó esfuerzos mayores para contrarrestar los problemas. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 105.

Gráfico N° 105
Tracking - Eficacia en los servicios



Fuente: www.mibsc.com

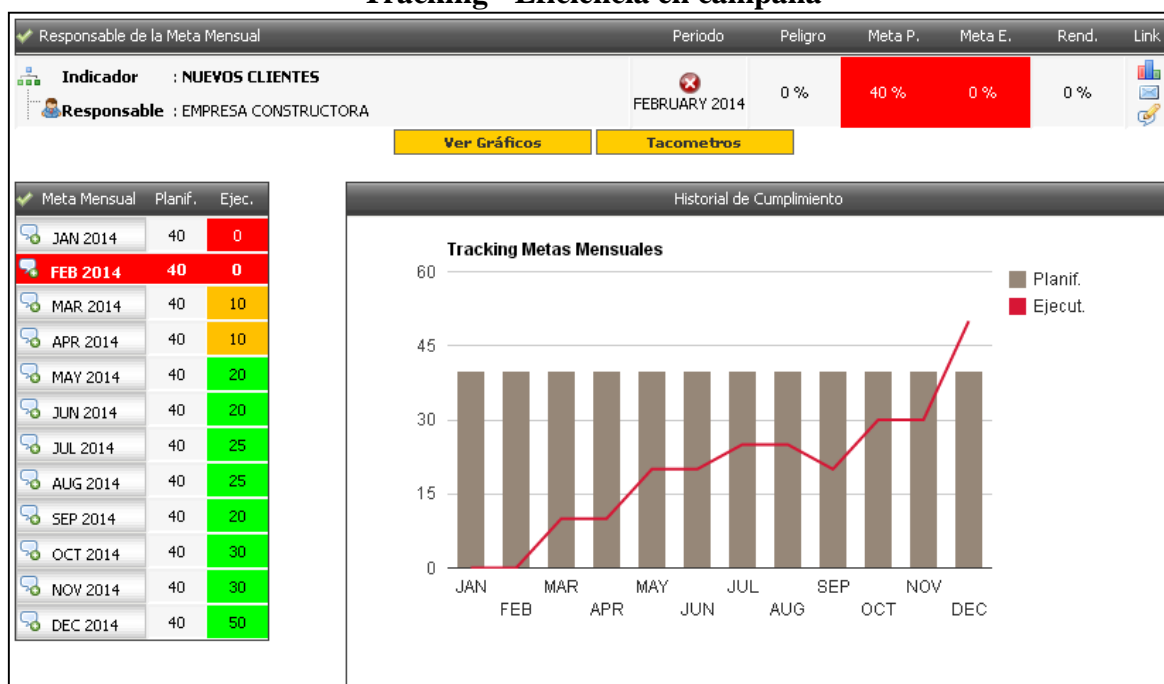
5.2.2 Indicadores de eficiencia

En el área de Marketing, Empresa Constructora busca posicionarse como una marca reconocida en el mercado y competir en la industria, incursionando en proyectos grandes en ubicaciones privilegiadas, para ello la Gerente de Marketing y Ventas enfoco sus esfuerzos en el posicionamiento de marca a través de publicidad en nuevos medios tales como redes sociales para el

indicador “Eficiencia en campaña”; la meta corresponde a la respuesta del cliente a la campaña de marketing, donde existió un resultado cíclico enfocado principalmente a la curva ascendente de los clientes, empezando por el mes de marzo donde se obtuvo respuesta pero no la mínima esperada del 40,00%, incrementándose mes a mes para finalmente lograr un porcentaje mayor al deseado en el último mes. A raíz de la suspensión de la obra más grande los clientes tuvieron aceptación progresiva en los anteriores meses, pero el marketing boca a boca ocasionó que los clientes no generen respuesta a la publicidad en el mes de septiembre que tuvo un leve decremento, por lo que la responsable generó en la campaña de marketing, respuestas y conversaciones en redes sociales a futuros clientes para generar no solo la venta de una vivienda, si no sentimientos duraderos y sinceros para que el marketing boca a boca no genere malas expectativas; gracias a esto la respuesta del cliente se incrementó en un 30,00% en los dos meses posteriores, donde la Gerente de Marketing y Ventas continuó con las visitas y aunque el valor real permaneció dos periodos consecutivos en “Precaución”, el último mes despuso el límite superior reflejando la gran labor de la responsable en la consecución de metas que favorezcan a Empresa Constructora.

Esto realmente demuestra que la pérdida que sucedió debido a la desconfianza de los clientes por interrupción de obras se vio contrarrestada gracias a la campaña de marketing en redes sociales, así que se espera que los clientes actuales y potenciales continúen satisfechos. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 106.

Gráfico N° 106 Tracking - Eficiencia en campaña

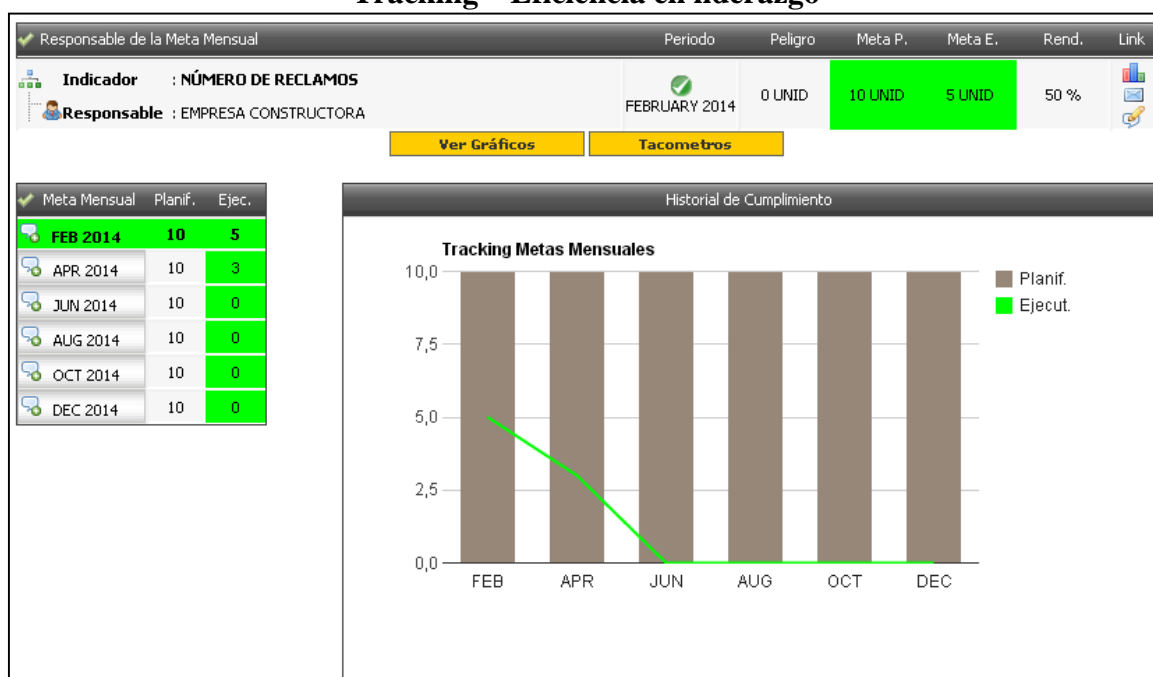


Fuente: www.mibsc.com

Consecutivamente con el objetivo de “Desarrollar liderazgo” con el indicador “Eficiencia en liderazgo”, se ha evaluado la meta del número de reclamos laborales, donde se ha ubicado como límite superior que no más del 25,00% (10,00 empleados/43,00 empleados en total) de empleados presenten reclamos. Durante el año se logró siempre cumplir menos del límite superior, tomando en cuenta que solamente los dos primeros bimestres se obtuvo renuncias ya que se tomó en cuenta la suspensión de obras, pero los siguientes bimestres cuando se retoma la obra se recalca el excelente clima laboral de Empresa Constructora con 0,00 reclamos por parte de los trabajadores. El responsable de esta meta mediante el número de reclamos de sus trabajadores así como con el incentivo del buen clima laboral dio a conocer su ímpetu en establecer un programa de mejoramiento continuo para el personal técnico y operativo, que se enfoca en recopilar nuevas ideas de los empleados, que los haga partícipes

del buen desempeño de la organización mediante capacitación. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 107.

Gráfico N° 107
Tracking – Eficiencia en liderazgo

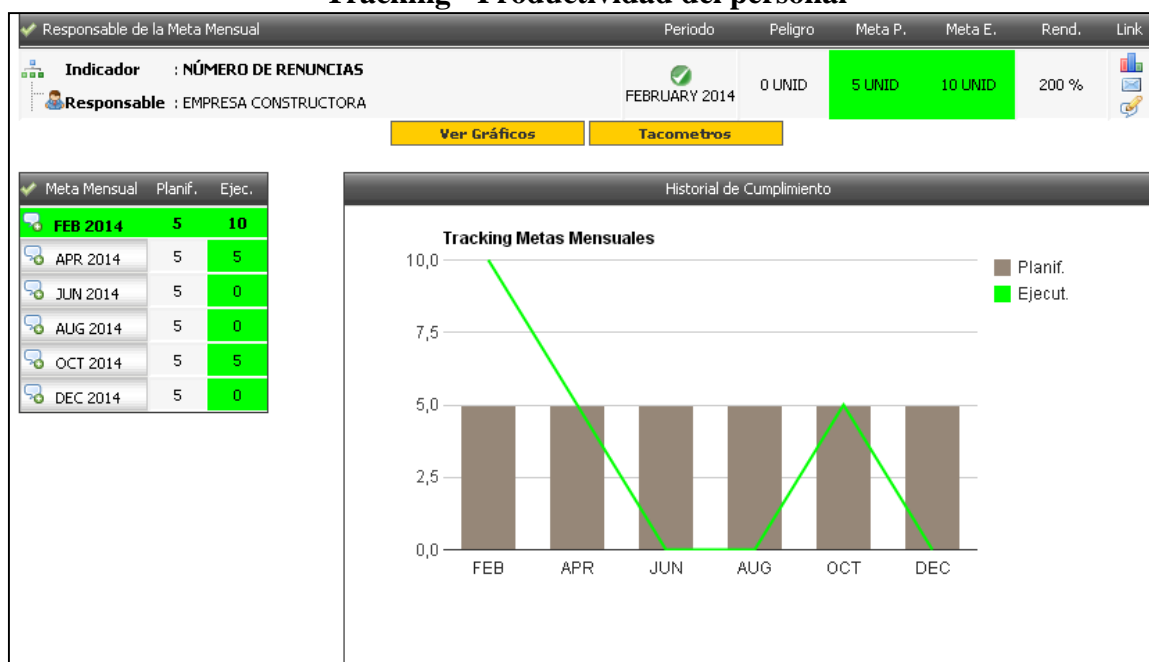


Fuente: www.mibsc.com

El siguiente indicador “Productividad del personal” corresponde al número de renuncias, donde el responsable corresponde al Gerente General. En este año se pudo observar un decremento cíclico de las renuncias a excepción del penúltimo bimestre; empezando el primer bimestre con 10,00 renuncias (20,00% del total de empleados) que corresponde al límite de “Peligro”, esto debido a la fuerte inestabilidad de Empresa Constructora en los meses de enero y febrero; esto se reduce a 5,00 en el siguiente bimestre y ninguna renuncia a partir del tercer bimestre hasta finalizar el año, con excepción del penúltimo bimestre que sufrió una caída debido que la competencia laboral en otras empresas fue mejor que en Empresa Constructora, lo que llevó a renuncias de principalmente personal de Ventas. Finalmente esto ocasionó que el Gerente

General en conjunto con la Gerente de Marketing y Ventas busquen una manera de controlarlo con propuesta de creación de grupos de trabajo con objetivos comunes, identificando nuevos líderes y obteniendo capacidades y conocimientos nunca antes vistos en los empleados y mediante evaluaciones periódicas con cronogramas de actividades. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 108.

Gráfico N° 108
Tracking - Productividad del personal

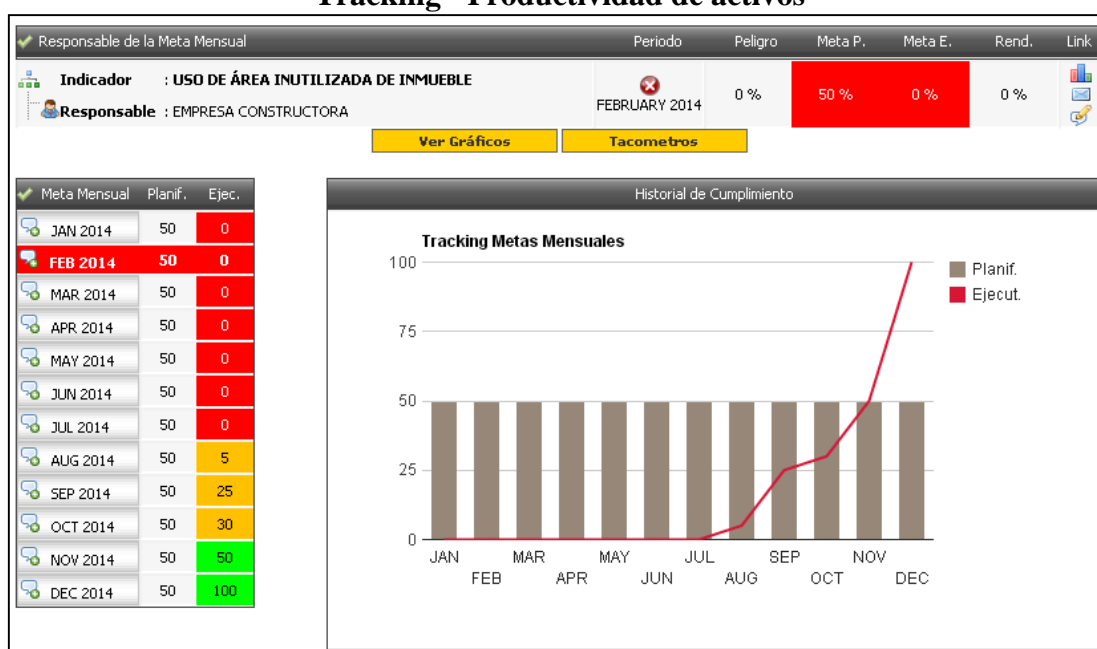


Fuente: www.mibsc.com

Consiguientemente el Gerente Financiero mantiene el control del indicador “Productividad de activos”, donde se ha fijado la meta de no disminuir del 25,00% el uso del inmueble, representando “Peligro” para la empresa; esto se encuentra enfocado al arriendo del área inutilizada del inmueble generado a partir de la suspensión del proyecto “Bosques de Campoalegre”. Hasta el mes de agosto Empresa Constructora no obtuvo ningún uso de la infraestructura pero levemente se incrementó en Agosto con un 5,00% arrendando a vecinos,

lo cual posteriormente en septiembre creció a 25,00% debido a un arrendamiento de mayor parte del terreno, aumentando esta cuota a 30,00% en octubre y 50,00% en noviembre, para finalmente obtener el 100,00% en el mes de diciembre con el arrendamiento de la totalidad del área. A lo largo del año se observa que hubo fuertes cambios para Empresa Constructora por legislaciones inconsistentes y mala administración, pero es destacable la labor diaria y ardua de cada uno de los responsables, ya que a pesar que en algunas metas no se logró el ideal, tampoco entraron en área de “Peligro”, mientras que en otras se observa un mejoramiento continuo. En el Capítulo 3 en el análisis PEYEA se consideró la posibilidad de liquidación de la empresa como estrategia de atrincheramiento, pero se debe reconocer que Empresa Constructora puede seguir en funcionamiento, siempre y cuando potencie a sus empleados y altos directivos a la consecución de metas conjuntas. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 109.

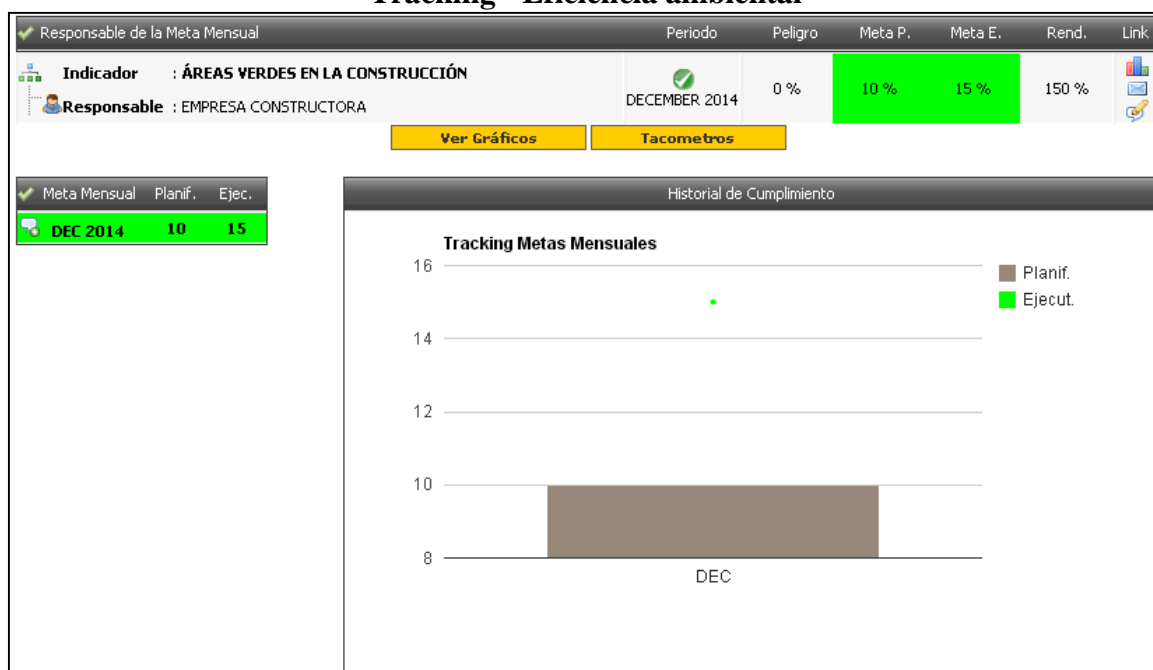
Gráfico N° 109
Tracking - Productividad de activos



Fuente: www.mibsc.com

En relación al último indicador “Eficiencia ambiental” reflejado en la meta de uso de áreas verdes en la construcción, el valor real se encuentra superior al límite superior, generando el 15,00% que corresponde a 5,00% más que el límite superior, generando el 15,00% que corresponde a 5,00% más que el límite esperado; esto se debe a que al ser un concepto nuevo el Jefe de Producción empezó con pocas áreas verdes en patios traseros, pero posteriormente incursionó en terrazas con espacios verdes en el proyecto “Bosques de Campoalegre”, ya que se puede utilizar espacios verdes en las terrazas de los departamentos aterrizados; esto con el objetivo de generar RSE (Responsabilidad social empresarial) como valor agregado al cliente incrementando el beneficio económico y también beneficio social que fomente la creación de nuevos espacios verdes en la ciudad. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 110.

Gráfico N° 110
Tracking - Eficiencia ambiental

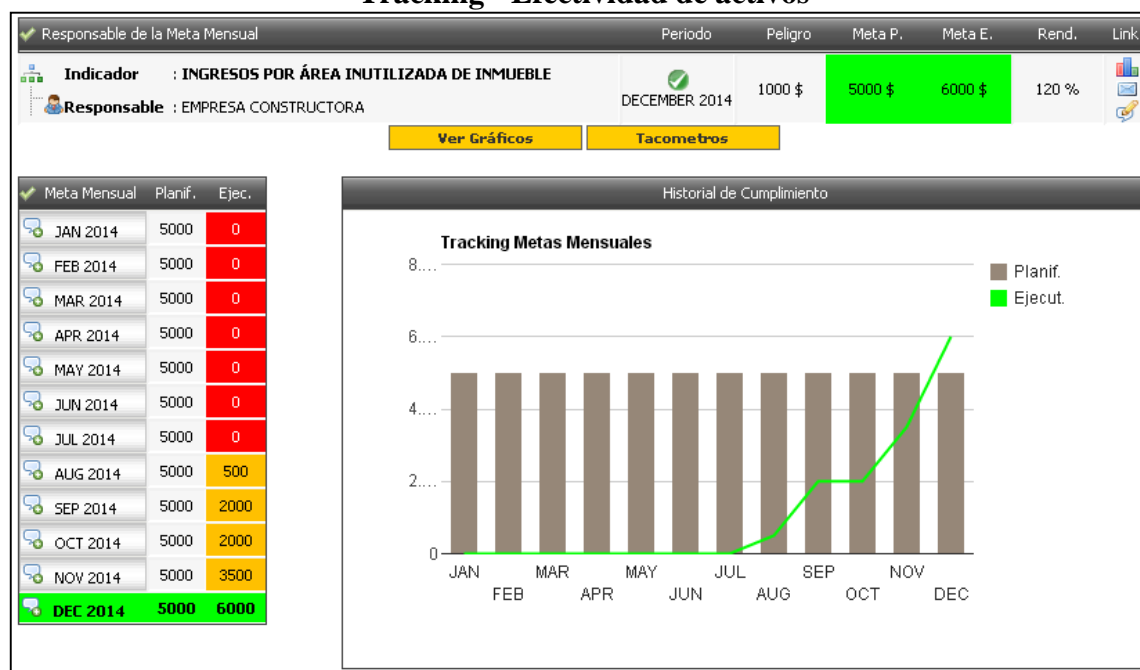


Fuente: www.mibsc.com

5.2.3 Indicadores de efectividad

El indicador “Efectividad de activos” va de la mano del indicador de eficiencia “Productividad de activos”; tiene como meta mensual obtener ingresos mayores a \$5.000,00. De enero a julio no se obtiene ningún ingreso pero en agosto de obtiene \$500,00 por arrendamiento de una pequeña edificación en el área inutilizada del inmueble, incrementando en \$2.000,00 en los meses de septiembre y octubre por terreno arrendado parcialmente para un negocio de hogar para perros; aumentando con este negocio los ingresos en noviembre a \$3.500,00, y que permitió finalmente superar en diciembre el límite ideal llegando a \$6.000,00 por arrendamiento total del área inutilizada. Es importante reconocer el esfuerzo del responsable Gerente Financiero, que contribuyó a mejorar el porcentaje de uso de la infraestructura, mediante la recepción de ingresos por áreas inutilizadas de inmuebles. El “tracking” se muestra en el Gráfico N° 111.

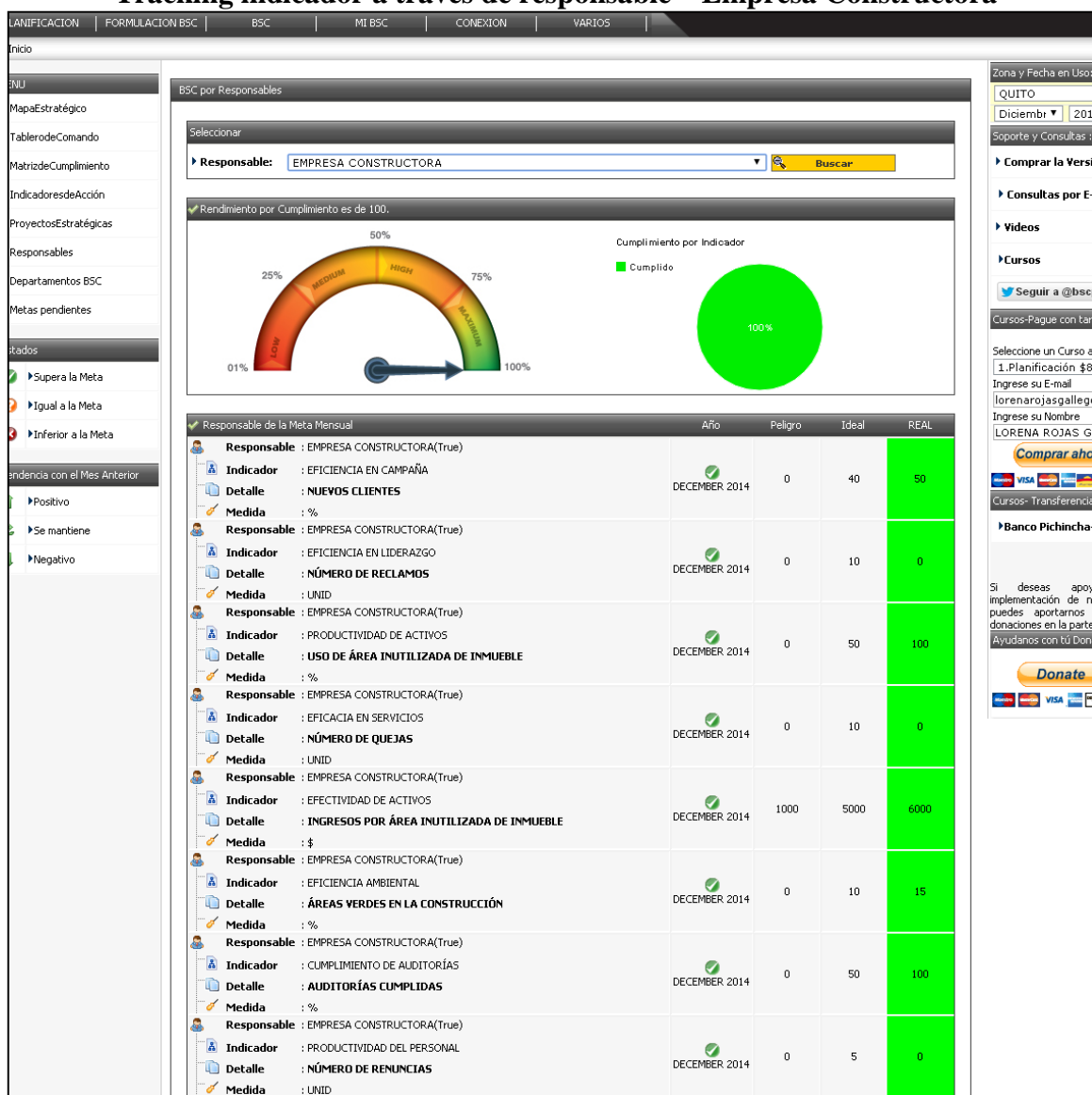
Gráfico N° 111
Tracking - Efectividad de activos



Fuente: www.mibsc.com

Para complementar otra manera de evaluar los indicadores en conjunto en el sistema MiBSC se puede ir a la Opción: Responsables, que permite dar a conocer el rendimiento de todos los indicadores en el mes seleccionado de acuerdo a los responsables de los mismos. Cabe destacar que esta información puede ser vista en el sistema a cualquier hora por lo que a continuación en el Gráfico N° 112 se presenta un ejemplo, donde se puede ver el cumplimiento mensual de los indicadores de un responsable, presentado mediante colores y un diagrama de pastel; mediante esto se puede determinar las acciones inmediatas a partir de los resultados de cualquier responsable.

Gráfico N° 112
Tracking indicador a través de responsable – Empresa Constructora



Fuente: www.mibsc.com

En el mes de diciembre de 2014 presenta en su diagrama de pastel un cumplimiento total “Cumplido”, siendo los resultados enfocados a todos los ocho indicadores evaluados.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. En el estudio se analizaron los principales componentes que permiten a una compañía actuar de manera ordenada para la consecución de metas; en primera instancia, la investigación se enfoca en la planificación estratégica, donde se empieza enunciando la misión, visión, principios y valores para posteriormente, con el conocimiento previo de la compañía realizar la matriz FODA; la cual permite conocerla en aspectos internos y externos mediante los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias. Posteriormente, se realizan dos matrices adicionales para complementar el análisis, las cuales son PEYEA y MCPE; la primera se enfoca en variables específicas de la organización, mientras que la última agrupa los resultados de las dos matrices utilizadas anteriormente, con el objetivo de encontrar la gran estrategia que la empresa utilizará para la segunda etapa, que es el BSC.
2. Con el análisis de la Planificación Estratégica, la empresa puede conocer a fondo las áreas en las que debe mejorar, para establecer objetivos medibles que logren su correcto funcionamiento. En cambio, con el BSC la empresa logra un planteamiento más específico, con indicadores enfocados a

perspectivas de la empresa y sus necesidades.

3. Mediante el estudio realizado, se logró conocer que el Balanced Scorecard puede ser aplicado a una Empresa Constructora, ya que comprende similares departamentos que las empresas de servicios y en especial, se puede enfocar en el análisis exhaustivo de la perspectiva de procesos internos, debido que es ahí donde se podría tener más control de la construcción de una obra.
4. La Planificación Estratégica y Balanced Scorecard permiten conocer interna y externamente a la empresa, por lo que el estudio ha permitido determinar estrategias que logren el desenvolvimiento adecuado de la organización. Además, con el control mediante indicadores no solo momentáneos si no de un periodo de tiempo determinado, se puede definir nuevas estrategias además de las existentes. Por otro lado, los análisis realizados en la Planificación Estratégica, son eficaces siempre y cuando se modifiquen si existen cambios en la organización ya que determinan la realidad de la empresa.
5. Conjuntamente, el objetivo de estos análisis también debe estar enfocado al personal de la empresa, por lo que desde el comienzo del análisis es decir, misión; visión; valores; FODA; etc., deben ser conocidos por todos los empleados que conforman la misma, y en el Balanced Scorecard es necesaria la comunicación adecuada a los responsables de cada proceso y que a su vez demuestren liderazgo en la consecución de objetivos, en relación a los indicadores asignados.

6. El Balanced Scorecard permite emitir planes de acción donde se evalúa el costo beneficio de su implementación, es decir cuánto va a costar realizar las metas planteadas pero a su vez cuánto obtendrá Empresa Constructora como beneficio en dólares; lo que dio como resultado un retorno de inversión no más de 1 mes. Con esto se concluye que el “tracking” mediante BSC permite a las empresas afrontar retos y obtener beneficios que sirvan para posicionarse en el mercado.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la utilización de la herramienta MiBSC basada en la metodología Balanced Scorecard, ya que permite un control adecuado de todos los departamentos y responsables. Además, es importante mantener un control constante de todas las áreas, ya que usualmente se conoce que existen muchos desperdicios que causan pérdidas grandes de dinero; por lo que es primordial la utilización de sistemas de control tal como el BSC.
2. Este estudio también permitió formular las estrategias que la empresa debe tomar en cuenta; se recomienda que toda la información de la empresa sea comunicada al personal, ya que se logra mitigar riesgos de desconocimiento y conduce a un mejor entendimiento de procesos internos de la organización. Es importante, que si existen cambios en la compañía, estos sean comunicados a todos los empleados; así mismo, si surge un nuevo estudio o

implementación en la organización, es necesario tener información certera y veraz que sea comunicada a todo el personal; con esto todos los empleados tienen conocimientos actualizados y especialmente, predisposición para responder las inquietudes que surjan. Esto, estará siempre ligado al deseo de construir una mejor empresa para los accionistas, empleados y competencia.

3. Es recomendable, que se realicen reuniones periódicas para dar a conocer los resultados de los análisis realizados, así como los planes de acción que indirecta o directamente afectarán a todos los que conforman la empresa. Además, por medio de los análisis efectuados se logró identificar y sugerir las mejores decisiones para el futuro de la compañía; administrando un sistema de control permanente para la toma de decisiones.
4. Se recomienda invertir tiempo en los análisis ya que si se lo toman a la ligera, en vez de realizar cambios productivos, los resultados serán todo lo contrario y el estudio no habrá logrado su objetivo, que es lograr un mejoramiento continuo. A Empresa Constructora se recomienda que por la cantidad de trabajo referente a procesos internos de la compañía, se designe las labores de recopilación de información y control del BSC a una persona o en su defecto, otorgar tiempo del trabajo individual al manejo de indicadores en el sistema online. Finalmente el sistema MiBSC consigue que el control sea fácil y rápido por lo que se recomienda el uso diario del sistema.

BIBLIOGRAFIA

1. AMÉRICA ECONOMÍA. (06 de Julio de 2011). *Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años*, 2015. (©. A. 2015, Editor, ©. A. 2015, Productor, & © AméricaEconomía 1986 - 2015) Recuperado el 09 de Septiembre de 2014, de <http://www.americaeconomia.com/>: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>
2. ARROYO FERNÁNDEZ, M. J. (2004). *Economía Aplicada*. UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO, Economía. San Pablo: CEU.
3. BCE. (1 de Agosto de 2014). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. (B. C. Ecuador, Ed.) Recuperado el 09 de Septiembre de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/>: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
4. BEV. (10 de Agosto de 2014). *BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA*, 2012. (B. E. ©2012, Editor, B. E. ©2012, Productor, & Banco Ecuatoriano de Vivienda ©2012) Recuperado el 09 de Septiembre de 2014, de <http://www.bev.fin.ec/>: <http://www.bev.fin.ec/index.php/quienes-somos/la-institucion>
5. CAMICON. (01 de Enero de 2014). <http://www.camicon.ec/>. (C. ©. HuellaDigitalEC, Ed.) Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la Vivienda de Interés: http://www.camicon.ec/descargas_camicon/EVOLUCION_DEL%20MERCADO_DE%20VIVIENDA_EN_EL%20ECUADOR.pdf
6. Carrera, J. (01 de Febrero de 2015). <http://www.observatoriofiscal.org>. (J. Carrera, Ed.) Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de Observatorio Fiscal: <http://www.observatoriofiscal.org/docs/reportemacroeconomico/reportemacroeconomicoNo71Febrero2015.pdf>
7. CASTAÑO DUQUE, G. A. (2014). *Seminario de Teoría Administrativa*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN. Manizales: Dirección Nacional de innovación Académica.
8. CEPAL, N. (01 de Enero de 2014). <http://www.cepal.org/>, 1. (CEPAL, Editor, CEPAL, Productor, & CEPAL) Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2013: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51822/BPE-Ecuador.pdf>
9. Chiavenato, I. (2013). *Administración, teoría, proceso y práctica* (Tercera edición ed., Vol. I). (L. Solano Arévalo, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Bogotá, D.C., Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
10. CNPLUS. (21 de Marzo de 2014). *El Biess aprobó 2.624 créditos hipotecarios en diez días*, 2013. (C. Comunicación, Editor, C. 2. Visión, Productor, & Copyright 2013 Cable Visión) Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://cnplus.com.ec/>: <http://cnplus.com.ec/el-biess-aprobo-2-624-creditos-hipotecarios-en-diez-dias/>
11. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer edición ed., Vol. I). (E. Quintanar Duarte, Ed., & F. Hernandez Carrasco, Trad.) Naucualpan de Juárez, Edo de México, México: PEARSON EDUCACIÓN.

12. DIARIO HOY. (12 de Abril de 2014). *IESS conoce situación de cartera hipotecaria*, 2015. (TAWSA, Editor, TAWSA, Productor, & TAWSA) Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/>: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/iess-conoce-situacion-de-cartera-hipotecaria-171783.html>
13. DOMINGUEZ, G. (27 de Marzo de 2013). *INDICADORES DE GESTIÓN Y DE RESULTADOS*. (L. C. 2015, Ed.) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de SLIDESHARE: <http://es.slideshare.net/gdominguez01/12-indicadores-de-gestion>
14. EKOS NEGOCIOS. (1 de Agosto de 2014). *El dinamismo de la empresa ecuatoriana*. (y. E. Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos, Ed.) Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/>: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1028.pdf>
15. EVISUALREPORT. (25 de Enero de 2014). *Cuadro de Mando de RRHH*. (EVISUALREPORT, Ed.) Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de [urlm.es/www.e-visualreport.com](http://www.e-visualreport.com/): <http://www.e-visualreport.com/cuadro-de-mando-rrhh.html>
16. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro del mando integral* (Primera edición ed., Vol. I). (M. F. Castillo, Ed., & M. Walas, Trad.) México, México, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
17. Gregory Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica* (05 ed., Vol. I). (S. d. Derechos Reservados ® 2015 McGraw-Hill Interamericana Editores, Ed., & M. d. Carril Villarreal, Trad.) Madrid, Madrid, España: Derechos Reservados ® 2015 McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
18. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias* (Onceava edición ed., Vol. I). (S. Cengage Learning Editores, Ed., & Management, Trad.) D.F., D.F., México: Thomson Learning.
19. Henderson, H. (2006). Giving the Boss the Big Picture: A dashboard pulls up everything the CEO needs to run the show. (J. Wiley, Ed.) *BUSINESSWEEK*, 1 (1), 5.
20. INEC. (01 de Septiembre de 2013). <http://www.inec.gob.ec/>. (J. 1.-O. Management, Ed.) Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de ÍNDICE DE PRECIOS DE LA CONSTRUCCIÓN: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=197&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
21. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Mapas estratégicos* (Primera edición ed., Vol. I). (E. G. 2000, Ed., & C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
22. MACROVISIONMEDIA. (1 de Diciembre de 2013). *SUPERBRANDS ECUADOR*. (MACROVISIONMEDIA, Ed.) Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://macrovisionmedia.com/>: http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/uribeschwartzkopf.pdf
23. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (2012). *INFORME DE REGULACIÓN METROPOLITANA*. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda. QUITO: MUNICIPIO DE QUITO.
24. Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso* (Primera edición ed., Vol. I). (E. G. 2000, Ed., & C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
25. Pastukhov, S. (2015). *KPI vs. KRI – The Difference and the Importance*. Dundas Data Visualization, Inc., Marketing. Toronto: Dundas Data Visualization, Inc.

26. SHCP. (20 de Septiembre de 2011). *INDICADORES DE DESEMPEÑO*, 1. (S. D. PÚBLICO, Editor, S. D. PÚBLICO, Productor, & SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/indicadores_des.aspx
27. THOTCOMPANY. (15 de Diciembre de 2012). *Sistema Gerencial Estratégico Balanced ScoreCard MiBSC*, 3.9.1. (L. Arevalo, Editor, MiBSC©2011, Productor, & MiBSC©2011) Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de <http://www.mibsc.com/>: <http://www.mibsc.com/>
28. VISTAZO. (2014). ¡Arriba la clase media! (©. r. Vistazo, Ed.) *VISTAZO* , 1 (1), 3.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Encuesta para la Determinación de la Misión y la Visión

EMPRESA CONSTRUCTORA		<u>RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE LA MISION/VISION</u>	Hoja 1 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

1	ELEMENTOS DE LA DECLARACION DE LA MISION
1.1.	¿Quiénes son los clientes de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Personas de clase media entre 25 a 50 años que buscan un hogar para vivir a largo plazo o una vivienda para inversión.
1.2.	¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Compra y venta de terrenos, Construcción de viviendas (casas y departamentos), Bienes Raíces y Servicio Post-Venta.
1.3.	¿Dónde compete la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	En el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.
1.4.	¿Es la tecnología un interés primordial de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	No, aunque por su tipo de actividad debe estar actualizado en maquinarias y herramientas de ultima tecnología para aprovechar mejor sus recursos.
1.5.	¿Trata la EMPRESA CONSTRUCTORA de alcanzar objetivos económicos?
	Sí, ya que es una empresa con fines de lucro.
1.6.	¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Profesionalismo, Confianza, Dedicación, Innovación.
1.7.	¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Contar con personal altamente capacitado y comprometido con los clientes.
1.8.	¿Se preocupa la EMPRESA CONSTRUCTORA por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
	Sí, ha trabajado en conjunto con las comunidades vecinas de los sectores de cada proyecto y con Fundaciones Ambientales como FUNDACIÓN NATURA.
1.9.	¿Se considera que los empleados de RRHH son necesarios para la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Sí, ya que manejan el control de personal, asignación de funciones en la empresa e interacción con el cliente.

EMPRESA CONSTRUCTORA		RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE LA MISION/VISION	Hoja 2 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

2	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL
	PRODUCTOS
2.1	¿Cuáles son los principales productos que ofrece la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Departamentos desde 80 a 200 m ² , Suites desde 60 a 80 m ² , Pent-houses desde 100 a 200 m ² y Casas desde 150 a 250 m ² .
2.2.	En su criterio, ¿Cuál de ellos es el o los más importantes? ¿Por qué?
	Departamentos, porque el volumen de la demanda hace que sea el producto del giro de negocio.
2.3.	¿Cuál es el procedimiento para el inicio de los trabajos?
	Tener todos los permisos municipales.
2.4.	¿Existe un control de los trabajos en ejecución o terminados?
	Sí, existe un seguimiento parcial de control de calidad que lo realiza el Residente de Obra.
2.5.	¿Cuáles son los planes para desarrollar nuevos productos?
	Se piensa ofrecer el servicio de Diseño de Interiores en cada vivienda.
2.6.	¿Qué valor agregado proporciona la EMPRESA CONSTRUCTORA en sus productos?
	La personalización de espacios y acabados por parte del cliente.
2.7.	¿Cuáles son los Productos más lucrativos y menos lucrativos que ofrece la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Las casas son los productos menos lucrativos, mientras que los pent-houses son los más lucrativos.

EMPRESA CONSTRUCTORA		<u>RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE LA MISION/VISION</u>	Hoja 3 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

3.	CLIENTES
3.1.	¿Cómo y quién requieren sus trabajos?
	Personas de clase media que buscan un hogar para largo plazo o viviendas para inversión.
3.2.	¿Cómo los ven sus clientes?
	Como una empresa que oferta viviendas de excelente calidad para toda la vida, ya que permite personalizar a gusto del comprador.
3.3.	¿En qué mercados nuevos debería incursionar la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	En mercados nacionales e internacionales.
4.	PRECIOS
4.1.	¿Cómo se establecen sus precios?
	Mediante un costeo.
4.2.	¿Cuándo fueron revisados por última vez?
	En el cierre del ejercicio fiscal.
4.3.	¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?
	Son menores a los de la competencia.

EMPRESA CONSTRUCTORA		<u>RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE LA MISION/VISION</u>	Hoja 4 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

5.	INSTALACIONES FISICAS Y RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS
5.1.	¿Disponen del espacio físico necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades?
	Si, se cuentan con áreas funcionales y adecuadas para el trabajo.
5.2.	¿Conocen las nuevas tendencias tecnológicas (materiales, equipos, software, etc.) en lo que respecta a sus actividades?
	Si, ya que constantemente se investiga la nueva tecnología.
5.3.	¿Dónde están frente a las innovaciones en materiales, equipos y software?
	En la producción la tecnología está actualizada, mientras que en el área administrativa hace falta equipos y software.
5.4.	¿Cuáles son sus fuentes de información respecto a los avances con respecto a las actividades de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Empresa familiar y práctica profesional.
5.5.	¿Qué hacen con la información que obtienen?
	Se informa a la gerencia y la misma toma las decisiones correspondientes.
5.6.	¿En el caso de adquisiciones, se hacen estudios de costos vs. Efectividad?
	No.
5.7.	¿Se maneja un sistema de inventarios?
	No.
5.8.	¿Tienen control sobre sus inventarios y la obsolescencia de productos?
	No.
5.9.	¿Cuentan con planes de contingencia para posibles accidentes en el trabajo?
	No.
5.10.	¿Se toman en cuenta las consideraciones ambientales en el momento de diseño y planificación de obras o servicios?
	Si.

EMPRESA CONSTRUCTORA		<u>RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISION/VISION</u>	Hoja 5 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

6.	TOMA DE DECISIONES
6.1.	¿Cuál es el parámetro para la toma de decisiones?
	La Gerencia, basada en el conocimiento de las necesidades de la institución, toma decisiones de realizar o no un determinado trabajo.
6.2.	¿Sobre que base se toman las decisiones?
	Decisiones de gerencia.
6.3.	¿Se basan las decisiones en información apropiada?
	No.
6.4.	¿Cómo puede mejorarse la toma de decisiones?
	La gestión de la Gerencia debe basarse en información cuantificable y medible, como son los indicadores de gestión así como decisiones grupales que involucren todas las áreas.
6.5.	¿Cómo considera que es el nivel de delegación de funciones?
	Si existe delegación de funciones, pero en casi siempre la gerencia es quien tiene la ultima palabra.

EMPRESA CONSTRUCTORA		<u>RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISION/VISION</u>	Hoja 6 de 6
Fecha de emisión 30/09/2013	ANEXO No. 1	Encuestador: Lorena Rojas G	Procesamiento: Lorena Rojas G

7.	PERSONAS
7.1.	¿Cómo se clasifican los niveles de cargos en la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	Lo define la Gerencia de acuerdo a los niveles de estudio y experiencia.
7.2.	¿Cuál es el nivel de profesionalización de los funcionarios de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	En el equipo de producción sus méritos son avalados por su experiencia, mientras que en el departamento administrativo si se da la profesionalización.
7.3.	¿Conoce acerca del personal a su cargo en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?
	Si.
7.4.	¿Existen calificaciones de desempeño de los funcionarios de la EMPRESA CONSTRUCTORA?
	No.
7.5.	¿Qué piensa su personal acerca de la EMPRESA CONSTRUCTORA, las perspectivas de esta y de su propio futuro?
	El personal considera que es una empresa en crecimiento, por lo que tienen altas expectativas.

Resumen Preguntas Declaración de la Misión

MISIÓN

1. Concepto que tiene la empresa de sí misma.

¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Empresa dedicada a proyectos inmobiliarios de alta calidad.

2. Productos y servicios.

¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Departamentos, suites, penthouses y casas.

3. Clientes

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Personas de clase media

4. Mercados.

¿En donde compite la empresa geográficamente?

En el Distrito Metropolitano de Quito.

5. Tecnología.

¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

Operando con buena tecnología.

6. ¿Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?

¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Propósito de incrementar la participación en el mercado nacional e internacional.

7. Filosofía.

¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Profesionalismo, confianza, dedicación e innovación.

8. Preocupación por su imagen pública.

¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Si

9. Preocupación por los empleados.

¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Personal capacitado y de amplia experiencia.

ANEXO N° 3

Ley de Gestión Ambiental

ANEXO N° 4

Ordenanza Metropolitana N° 0404

ANEXO N° 5

Reglamento de Seguridad y salud para la construcción y obras públicas

ANEXO N° 6

Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)

ANEXO N° 7

Ley Orgánica de Régimen Municipal

ANEXO N° 8

Código de Procedimiento Civil del Ecuador

ANEXO N° 9

Ordenanza Metropolitana N° 0172

ANEXO N° 10

Código Ecuatoriano de la Construcción

ANEXO N° 11

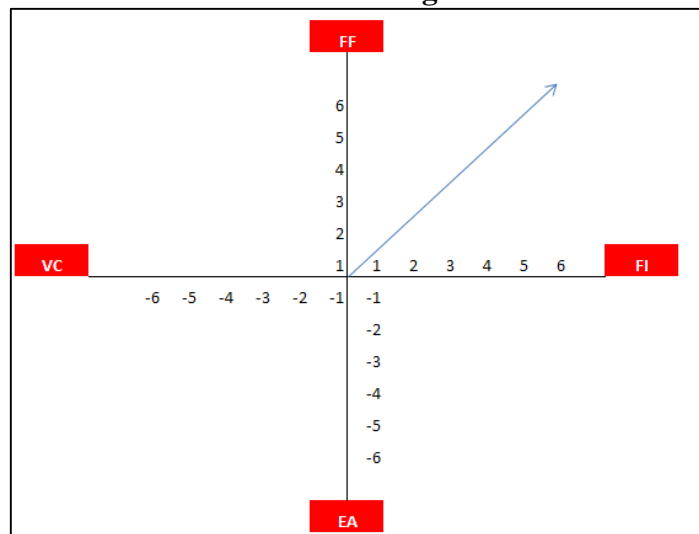
Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC-11)

Ejemplo de vectores

Perfil agresivo

Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

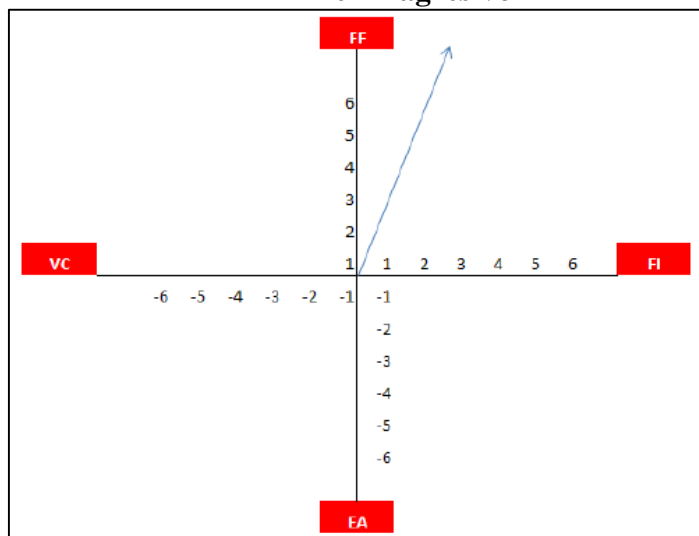
PEYEA – Perfil agresivo I



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria.

PEYEA – Perfil agresivo II

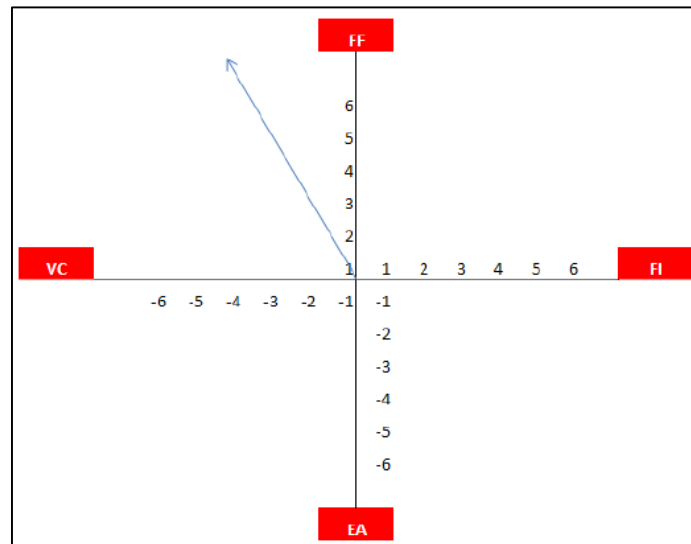


Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Perfil conservador

Empresa que ha obtenido fuerza financiera es una industria estable que no está creciendo, la empresa no tiene ventajas competitivas estables.

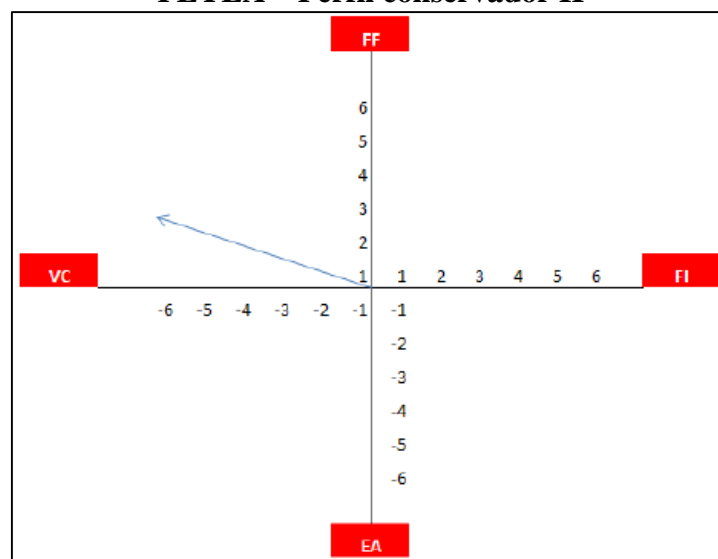
PEYEA – Perfil conservador I



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Empresa que adolece de desventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable pero con ventas descendentes.

PEYEA – Perfil conservador II

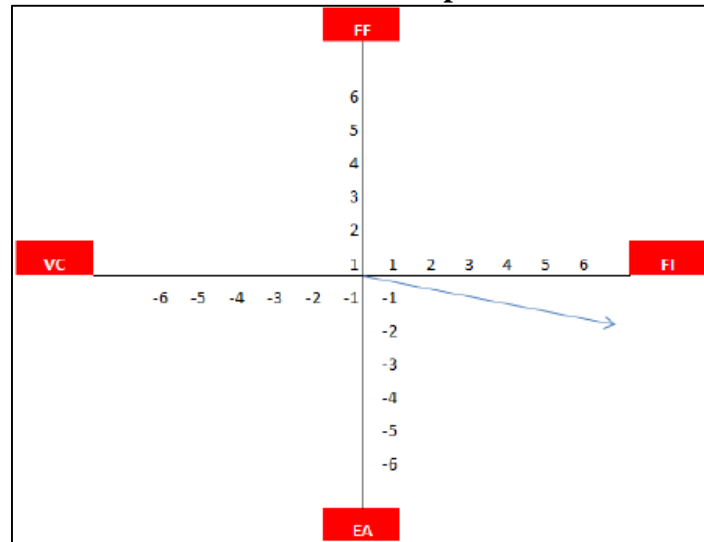


Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Perfil competitivo

Empresa con ventajas competitivas importantes en la industria con alto crecimiento.

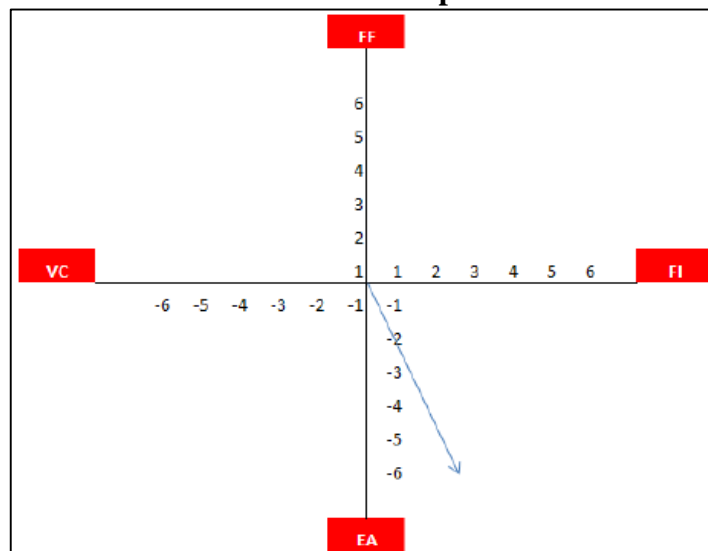
PEYEA – Perfil competitivo I



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Organización que está compitiendo bastante bien en una industria inestable.

PEYEA – Perfil competitivo II

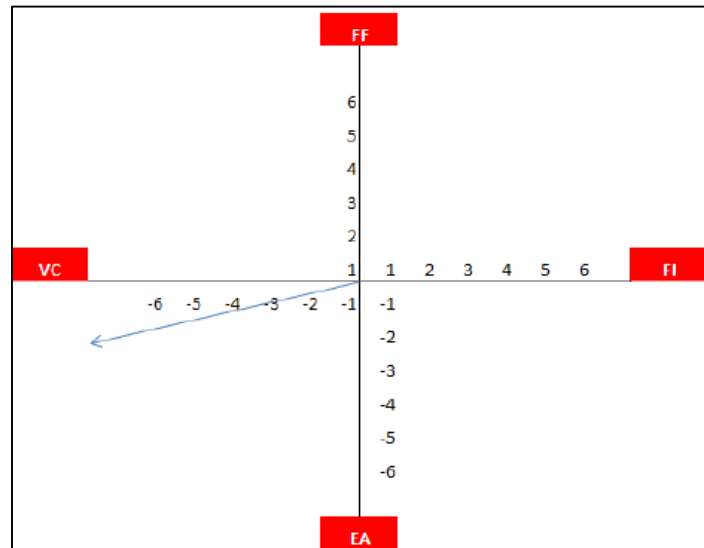


Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Perfil defensivo

Empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo.

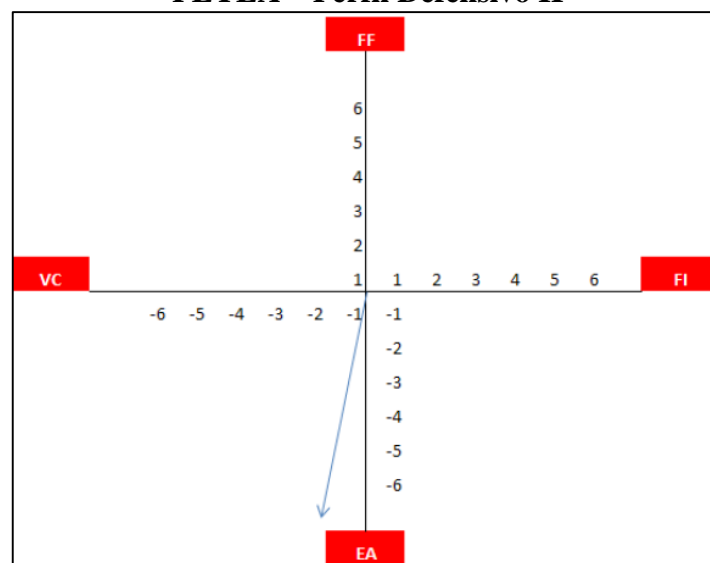
PEYEA – Perfil defensivo I



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225

Empresa con problemas financieros en una industria muy inestable.

PEYEA – Perfil Defensivo II



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Pág. 225